

**Е. О. Гаспарович**

# ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

**Учебно-методическое пособие**

*Для студентов всех форм обучения направления подготовки  
38.04.03 «Управление персоналом», уровень образования –  
магистратура*

Издание содержит материалы для изучения специфики  
технологий управления развитием персонала  
в отечественной и зарубежной  
практике



Екатеринбург  
2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
МОДУЛЬ 1 «ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР УСИЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ СОВРЕМЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА» .....	7
Неделя 1 .....	9
Неделя 2 .....	24
Неделя 3 .....	35
МОДУЛЬ 2 «СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА КАК СРЕДСТВО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ» .....	49
Неделя 4 .....	51
Неделя 5 .....	60
Неделя 6 .....	67
МОДУЛЬ 3 «АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА В ПРАКТИКЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ» .....	77
Неделя 7 .....	79
Неделя 8 .....	87
Неделя 9 .....	99
МОДУЛЬ 4 «ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА: УПРАВЛЕНИЕ ПРОФОРИЕНТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА» .....	113
Неделя 10 .....	115
Неделя 11 .....	139
Неделя 12 .....	146
МОДУЛЬ 5 «ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА: УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА» .....	153
Неделя 13 .....	155
Неделя 15 .....	194
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	198

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ, РЕКОМЕНДОВАННОЙ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ КУРСА И ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ .....	201
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 .....	203
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 .....	210
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 .....	211
ПРИЛОЖЕНИЕ 4 .....	212

## **ВВЕДЕНИЕ**

Курс «Технологии управления развитием персонала» разработан в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования и может использоваться в условиях многоуровневой подготовки магистров в области управления персоналом в ФГАОУ ВО «Уральском федеральном университете имени первого Президента России Б. Н. Ельцина».

Учебно-методическое пособие «Технологии управления развития персоналом» предназначено для студентов «УрФУ» очной, заочной, дистанционной и электронной форм обучения направления подготовки 38.04.03. «Управление персоналом».

Технологии управления развитием персонала являются научной отраслью знания, направленной на изучение технологий управления развитием индивидов и групп в организации с целью оптимизации ее деятельности и функционирования. Учебный курс «Технологии управления развитием персонала» предусматривает знакомство студентов с особенностями развития индивидов и групп внутри организаций, спецификой управления развитием персонала, а также эффективными технологиями управления персоналом в организации. Учебная дисциплина «Технологии управления развитием персонала» носит междисциплинарный характер и опирается на результаты исследований и концептуальные разработки социальных и управленческих наук.

Целью изучения этой дисциплины является формирование теоретических знаний и практических навыков у студентов по эффективному управлению развитием персонала.

Задачами дисциплины становятся формирование способности разрабатывать и реализовывать системы развития, обучения, карьерного продвижения, кадрового резерва. Дисциплина участвует в формировании у студентов следующих компетенций:

- владеет современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности;
- умеет разрабатывать и внедрять политику адаптации персонала организации;

- умеет разрабатывать и внедрять политику обучения и развития персонала организации;
- умеет определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации;
- знает и умеет применять на практике методы оценки эффективности системы обучения и развития персонала и ее вклада в достижение целей организации;
- умеет проводить совещания: выбирать тему, формировать регламент, анализировать проблемное поле, информировать других, применять совместные решения;
- владеет современными образовательными технологиями и умением их использовать в процессе обучения персонала;
- владеет навыками организации, управления и оценки эффективности образовательных процессов;
- владеет навыками наставничества, способностью вдохновлять других на развитие.

В результате освоения дисциплины магистрант должен:

Знать и уметь применять на практике:

- методы оценки эффективности системы обучения и развития персонала и ее вклада в достижение целей организации;
- методы оценки эффективности системы мотивации и стимулирования.

Уметь:

- разрабатывать и внедрять политику обучения и развития персонала организации;
- разрабатывать образовательные программы, учебно-методические материалы для проведения обучения персонала.

Демонстрировать навыки и опыт деятельности:

- владеть современными образовательными технологиями, навыками преподавания специализированных дисциплин, формирующих профессиональные компетенции специалистов по управлению персоналом;

- владеть навыками организации, управления и оценки эффективности образовательных процессов;

- владеть современными технологиями управления персоналом, навыком эффективной (успешной) их реализации, а также навыками наставничества, способностью вдохновлять других на развитие и реализацию в профессиональной деятельности.

Процесс обучения основывается на методах интерактивного обучения: опережающего планирования этапов практической работы на весь курс обучения, дискуссиях онлайн/оффлайн, вебинарах, решении образовательных задач с использованием современных информационных технологий и интернет-ресурсов.

Для закрепления полученных знаний и самоконтроля студенту необходимо пройти тестовый контроль и выполнить ряд творческих учебных и контрольных заданий.

Условия получения зачета за выполнение каждого учебного задания:

- наличие развернутого плана лекции в тезисной форме (5 и более пунктов плана, каждый из которых сопровождается тезисами) с выделением авторских формулировок (качество записи определяется не столько объемом, сколько отбором и осмыслением материала) или наличие глоссария основных понятий (10 и более), или наличие в тезисной форме 5 и более мнений теоретиков и практиков по вопросам цели, содержания и специфики развития управленческого персонала организации с опорой на рекомендованную литературу – *форма зависит от конкретных заданий*;

- правильное приведение ссылок на первоисточник и оформление библиографии;

- наличие собственных комментариев и дополнений;

- грамотная профессиональная речь;

- активное участие студента в обсуждении на форуме изучаемых вопросов в режиме онлайн (в режиме реального времени);

- выполнение работы в заданные сроки.

# **МОДУЛЬ 1 «ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР УСИЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ СОВРЕМЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА»**

## **Методические рекомендации к освоению курса**

### **Содержание**

Понятие и сущность технологий управления развитием персонала как фактора усиления инновационных процессов на современном производстве. Определения понятия, цели, принципы и структура развития персонала. Развитие персонала как фактор усиления инновационных процессов современного производства. Сущность и понятие категорий «развитие», «развитие персонала», классификация технологий развития персонала. Роль человеческого фактора в инновационных процессах. Направления политики развития персонала организации. Оценка экономической эффективности образовательных процессов, осуществляемых для развития персонала.

### **План изучения модуля**

#### ***1 неделя***

Изучить лекцию 1 «Понятие и сущность технологий управления развитием персонала как фактора усиления инновационных процессов на современном производстве», ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.

Выполнить учебное задание 1: составить развернутый план лекции 1.

Выполнить учебное задание 2: провести сравнение сущности и понятия категорий «развитие», «развитие персонала»; описать классификации технологий развития персонала и провести их сравнение.

Выполнить контрольное задание 1.

#### ***2 неделя***

Изучить лекцию 2 «Человеческий фактор усиления инновационных процессов современного производства», ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.

Выполнить учебное задание 3: составить развернутый план лекции 2.

Выполнить учебное задание 4: изучить вопрос о роли человеческого фактора в продвижении, реализации и усилении инновационных процессов на современном производстве.

Выполнить контрольное задание 2.

### **3 неделя**

Выполнить контрольное задание 3 (кейс) «Оценка экономической эффективности образовательных процессов, осуществляемых для развития персонала», контрольное задание 4 «Направления политики развития персонала организации».

Ответить на вопросы теста (результат положительный при условии свыше 70 % правильных ответов).

**Важно!** Все *учебные* задания выполняются студентами самостоятельно с использованием сети Интернет (в режиме реального времени, т. е. онлайн) или в режиме офлайн и обсуждаются на форуме с другими студентами.

### **Общие требования к оформлению выполненных учебных и контрольных заданий**

Печатный текст работы располагается только на одной стороне листа формата А4. Документ в формате текстового редактора *Word*, шрифт *Times New Roman*, кегль 14, интервал 1,5. Поля с левой стороны 3 см, остальные – 2 см. Абзацный отступ 1 см.

### **Результаты изучения модуля**

Студент:

- знает основы развития персонала как фактора усиления инновационных процессов современного производства;
- умеет разрабатывать и внедрять политику развития персонала организации (ПК-9);
- владеет навыками организации, управления и оценки эффективности образовательных процессов (ПК-45).

Знания и навыки студента оцениваются по балльной системе. Каждое выполненное студентом задание приносит ему определенное количество баллов, а именно:



Неделя	Уч. з. 1	Уч. з. 2	К. з. 1	Уч. з. 3	Уч. з. 4	К. з. 2	К. з. 3	К. з. 4	Итого
1	2 б.	2 б.	3 б.						7 б.
2				2 б.	2 б.	3 б.			7 б.
3							3 б.	3 б.	6 б.
<i>Всего за модуль: 20 баллов</i>									

Модуль можно считать успешно освоенным при условии выполнения и зачета *строго всех* перечисленных пунктов плана.

## **Понедельное содержание теоретических материалов, учебных и контрольных заданий**

### ***Неделя 1***

#### **Лекция 1 «Понятие и сущность технологий управления развитием персонала как фактора усиления инновационных процессов на современном производстве»**

В современных социально-экономических условиях наблюдается актуализация использования потенциала технологий управления развитием персонала как фактора усиления инновационных процессов на современном производстве.

Технология трактуется как «техно» – мастерство, искусство; «логос» – наука. Цель технологии заключается в том, чтобы разложить на составляющие элементы процесс достижения какого-либо результата<sup>1</sup>.

Исследуя технологии управления развитием персонала, различают технологии развития личности и технологии управления развитием персонала в организации.

Технологии развития личности различают:

- 1) по количеству участников: индивидуальные (консультирование, беседа и т. д.); групповые (различного рода игры, семинары, тренинги, диалоговые, проблемные лекции и т. д.);
- 2) технологии развития познавательной сферы личности;
- 3) технологии развития эмоционально-волевой сферы личности;
- 4) технологии развития мотивационно-потребностной сферы;

---

<sup>1</sup>Валеев Г. Х. Методология научной деятельности в сфере социогуманитарного знания. М., 2005. С. 34.

- 5) технологии личностного роста;
- 6) социально-психологический тренинг.

Для всех вышеперечисленных технологий развития личности характерными особенностями являются определение алгоритма проектирования, целеполагание, формирование задач развития личности, определение содержания развивающего учебного материала и составляющие программы, определение состава активных форм и методов развития личности.

**Технология управления развитием персонала в организации** представляет собой профессионально реализуемый процесс управления персоналом организации в условиях рыночной экономики независимо от сферы хозяйственной деятельности, направленный на повышение прибыли путем рационального использования человеческих ресурсов.

### **Понятие, цели, принципы и структура развития персонала**

Термин «развитие» часто применяют к персоналу или человеческим ресурсам. П. Юнг дает следующее определение этого термина: «Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и в то же время на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия»<sup>2</sup>.

А. П. Егоршин определяет развитие человеческих ресурсов как «комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы»<sup>3</sup>.

По мнению В. М. Масловой, «развитие персонала – это совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала предприятий»<sup>4</sup>.

В трактовке П. Э. Шлендера «развитие человеческих ресурсов – это система мероприятий, направленных на поддержку способных к обучению работников, распространение знаний и передового опыта, обучение молодых квали-

---

<sup>2</sup> Юнг П. Концепция развития персонала в альянсе VAG. М., 1998. С. 43.

<sup>3</sup> Егоршин А. П. Управление персоналом. М., 2009. С. 10.

<sup>4</sup> Маслова В. М. Управление персоналом предприятия. М., 2007. С. 18.

фицированных сотрудников, осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников и снижения текучести кадров».

Согласно определению Р. Харрисона, стратегическое развитие персонала, трудовых ресурсов представляет собой «развитие, происходящее от четкого представления о способностях и потенциале, которое работает в стратегической структуре бизнеса в целом»<sup>5</sup>.

Аккумулируя труды других исследователей, можно выделить следующие определения в рамках изучаемого вопроса.

*Развитие персонала* представляет собой комплекс мер, содержащих профессиональное обучение, повышение квалификации и переподготовку кадров, включающих планирование персональной карьеры работников в организации.

*Профессиональное развитие* раскрывается как процесс подготовки персонала к выполнению производственных задач и обновленных функций, построения карьеры путем занятия новых должностей.

*Развитие персонала* – это система взаимосвязанных действий, которые включают разработку стратегии, процессы прогнозирования и планирования запроса и потребности в персонале, управление профессиональным ростом и карьерой, а также организацию процесса тренинга, обучения, формирование организационной культуры, адаптации.

В развитие персонала включают такие *компоненты*, как повышение квалификации и переподготовка, профессиональное обучение, ротация, планирование карьеры, делегирование полномочий.

*Цель развития персонала* – повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации.

*Задачи развития персонала:*

– повышение уровня квалифицированности для выпуска обновленной продукции, корректного использования, технического обслуживания и ремонта

---

<sup>5</sup> Цит. по: Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. М., 2004. С. 44.

производственных средств; обучение современным технологиям, подготовка и переподготовка кадров;

– содействие пониманию роли рабочей, трудовой, финансовой, производственной, технологической, дисциплины, в том числе в смысле неукоснительного выполнения действий, направленных на обеспечение работы предприятия, подразделения, оборудования, содействие критическому отношению персонала к трудовым предписаниям, формирование умений и навыков по оптимизации отношений с клиентами и процессов труда;

– формирование ответственного отношения к труду как системного профессионального качества работника;

– развитие коммуникативных способностей для групповой работы;

– поддержка и помощь в самостоятельном развитии работником своих профессиональных знаний, умений и навыков.

Структура целей и задач развития персонала организации представлена в табл. 1.

*Таблица 1*

**Структура целей и задач развития персонала организации<sup>6</sup>**

<b>Область развития</b>	<b>Задачи</b>	<b>Личность</b>	<b>Организация</b>
Стратегические цели	Повышение способностей адаптироваться и развитие качеств работников на новом уровне	Расширение и углубление персональной стабильности и само безопасности. Развитие потенциалов работника	Создание команды на уровне объекта группового управления. Формирование и развитие кадрового потенциала
Оперативные и тактические цели	Повышение уровня профессиональных умений, навыков и способностей. Тактическая работа с персоналом с целью его обучения	Ориентирование персонала на внутриорганизационную профессиональную карьеру. Формирование креативного потенциала работника	Развитие и качественная трансформация персонала в соответствии с организационными изменениями

Развитие персонала в идеале должно направляться на оптимизацию результативности его профессиональной деятельности. Для этого необходимо создать условия. Управленческий аспект развития персонала в данном случае

<sup>6</sup>Таблица приведена по: Форсиф П. Развитие и обучение персонала. М., 2003. С. 36.

представляет особый интерес. Здесь важно отметить необходимость создания системы/системного подхода к развитию персонала на предприятии и дальнейшего управления ею. Резюмируя, отметим, что развитие персонала представляет собой проект деятельности, который включает систему управленческих мероприятий, методов и технологий, направленных на повышение уровня профессионального потенциала работника для повышения эффективности функционирования предприятия.

Успешность достижения поставленной цели зависит от готовности работников организации стать субъектами такого развития. Субъект развития говорит о том, что человек понимает и принимает важность всестороннего развития и социального роста, проявляет интерес, саморефлексию, являясь ответственной личностью. Субъекта развития характеризуют следующие качества:

- личный интерес к развитию организации, внутренняя мотивация при участии в действиях, принимаемых руководством;
- квалифицированность, наличие необходимых личных качеств для осуществления инновационной для себя деятельности;
- ответственность за результат, поскольку в случае недостижения цели именно субъект развития несет ощутимый ущерб.

*Основные принципы развития персонала:*

- целостное единство всей системы развития на предприятии, преемственность методов, форм и видов развития персонала;
- на основе прогнозирования векторов развития научно-технического прогресса, условий развития организации обучение и развитие персонала носят опережающий характер;
- вариативность методов, форм и видов развития, гибкость их использования на разных этапах;
- стимулирование развития человеческих ресурсов на профессиональном и социальном уровнях;
- учет социально-экономических условий функционирования предприятия, его конкретных возможностей; актуализация системы развития персонала.

*Факторы, оказывающие влияние на современное развитие персонала:*

- в условиях глобализации экономики ситуация активной конкуренция на мировых и отечественных рынках;
- стремительное развитие инновационных технологий в области информации;
- системное решение стратегических задач управления человеческими ресурсами на основе консолидированной программы деятельности предприятия;
- важная роль в разработке корпоративной культуры организации;
- создание единой кадровой политики и участие линейных руководителей в реализации стратегических задач предприятия;
- создание крупной, имеющей большую профессиональную аудиторию сети фирм, осуществляющих консультирование по вопросам развития персонала.

Развитие персонала организации представляется значимым сегментом на производстве инвестиций. Поддерживая стремление сотрудников к повышению квалификации, предприятие дает им возможность усовершенствовать свои профессиональные умения, навыки, что позволяет проводить подготовку персонала «на опережение», создавая основу высококвалифицированного персонала. Успешность развития организации напрямую зависит от развития персонала. Объектом инвестиций в персонал в данном случае являются сотрудники, а не собственники предприятия.

*Приоритетные области инвестиций в развитие персонала определяются на основе:*

- сохранения конкурентоспособности организации в опоре на использование инновационных технологий и обучении работе персонала с использованием новой техники;
- проведения мероприятий по развитию персонала, обеспечивающих рост производительности труда, в данном случае финансирование будет соответствовать требованиям экономической эффективности расходов;
- роста деловой активности персонала, который позволяет выжить предприятию.

На профессиональное развитие персонала ведущие предприятия тратят серьезные средства – от 2 до 9 % фонда заработной платы. Эти затраты собственноручно капиталовложения предприятия в развитие своего персонала, от которого в виде результата ожидается рост производительности, вклада каждого в достижение организационных целей.

*Мероприятия*, повышающие эффективность развития персонала. Финансовые вливания в развитие персонала оказывают благотворное влияние на создание благоприятного климата в коллективе, способствуют повышению мотивации персонала, их лояльности в отношении организации. Развитие оказывает позитивное влияние и на настроение самого персонала. Повышая уровень квалификации, обретая новые профессиональные умения и навыки, персонал становится конкурентоспособным на рынке труда, получает расширенные возможности для внутриорганизационного карьерного роста, что является актуальным в современных условиях.

*Структура развития персонала.* Процесс профессионального развития персонала организации состоит из множества компонентов, вот некоторые из них: планирование карьеры, управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, обучение персонала.

1. *Обучение персонала* является основной формой получения профессионального образования и представляет собой процесс целенаправленно организованный, который осуществляется систематически и планомерно; содержание характеризуется овладением знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных специалистов, наставников, руководителей и т. п.

Двойная роль обучения персонала раскрывается в случае благоприятного течения процесса в повышении мотивации и лучшего использования работников в профессиональной деятельности.

Работодатель и персонал имеют разные взгляды на цели обучения. Немецкие специалисты В. Бартц и Х. Шайбл считают, что с позиции работодателя целями непрерывного обучения являются:

- организация и формирование персонала управления;

- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- адаптация к условиям организации;
- внедрение нововведений<sup>7</sup>.

Анализируя *точку зрения наемного работника*, В. Бартц и Х. Шайбл определяют следующие цели непрерывного обучения:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
- развитие способностей в области планирования и организации производства.

Мотивированность участия персонала ряда американских компаний в непрерывном обучении продиктована взаимосвязью между предоставлением возможности обучения и повышением результатов производственной деятельности, ценности сотрудника, которая определяется количеством средств, затраченных на повышение его квалификации.

Различаются три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка персонала.

Существуют различные формы обучения:

- эмпирическое (или опытное) обучение – на основе самостоятельного функционирования работника в некотором новом логическом порядке;

---

<sup>7</sup> Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. 2002. С. 487.



- практика и демонстрация усовершенствованных профессиональных навыков под руководством опытного наставника с постепенной увеличивающейся долей самостоятельности обучающегося;

- обучение действием, где в ходе непосредственного выполнения профессиональных действий и решения оперативных задач формируются новые профессиональные компетенции;

- программируемое обучение осуществляется при помощи взаимодействия с компьютером, машиной, книгой, которые «проводят» обучающегося по содержанию обучения и периодически проверяют его знания.

Отмечая экономическую и социальную пользу для предприятия от постоянного обучения персонала, важно отметить, что обучение квалифицированных кадров становится эффективным, если издержки, связанные с ним в перспективе, будут ниже издержек предприятия на повышение производительности труда за счет других издержек или факторов, возникающих в результате ошибок работников.

Выявление результатов, достигаемых при помощи обучения квалифицированных кадров, содержит ряд трудностей. В этом случае присутствует экономическая эффективность обучения в виде понижения издержек, которые можно точно рассчитать.

Обучение персонала касается важных факторов социальной эффективности. Рост профессионального мастерства находит позитивное отражение в вопросах гарантирования сохранности рабочего места, расширения возможностей построения горизонтальной или вертикальной карьеры, увеличения потенциала внешнего рынка труда, величины доходов предприятия, повышения возможностей самореализации на основании укрепления чувства собственного достоинства как профессионала.

*2. Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением.* Карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессио-

нальным ростом<sup>8</sup>. Траекторию личного профессионального движения работник чертит самостоятельно, согласовывая со спецификой вне- и/или внутриорганизационной реальности, собственными установками, желаниями, целями.

Деловая карьера начинается с формирования собственных, субъективно осознанных суждений сотрудника о перспективах своего трудового будущего, ожидаемого профессионального пути, позволяющего осуществить самовыражение и удовлетворение трудом.

В ходе прохождения карьерного пути значимым является обеспечение взаимодействия различных видов карьеры.

3. *Служебно-профессиональное продвижение* является серией поступательных перемещений по должностям различного уровня, способствующей развитию работника и организации. Перемещения бывают горизонтальными, вертикальными, в том числе включают последовательность различных ступеней (рабочих мест, должностей, положений в коллективе), предлагаемая организацией, которые потенциально персонал может пройти.

Система служебно-профессионального продвижения, являясь совокупностью методов и средств продвижения персонала по должностям, применяется на различных предприятиях. В эмпирике управления выделяют два вида должностного продвижения: продвижение руководителя и продвижение специалиста. Первое, в свою очередь, осуществляется по двум направлениям: продвижение линейных руководителей и продвижение функциональных руководителей.

Процедуры должностного продвижения персонала:

- *повышение в должности или квалификации*: специалист замещает должность более высокую по рангу; рабочий получает более высокий разряд;
- *перемещение*: специалист в силу изменения характера труда и/или производственной необходимости переводом переходит на иное равнозначное место работы (отдел, цех, служба и прочее);

---

<sup>8</sup> Управление персоналом / И. Б. Дуракова [и др.]. URL: <http://u.to/2ZxsCQ> (дата обращения: 25.04.17).

– *понижение*: специалист переводится на более низкую должность; рабочий – на более низкий разряд по результатам аттестации в связи с изменением рабочего потенциала;

– *увольнение* из организации: специалист в связи с несоответствием занимаемой должности и/или неудовлетворенностью условиями труда меняет место работы полностью.

Основные причины должностного движения персонала в организации: по решению аттестационной комиссии, изменения модели служебной карьеры, должностных инструкций, положения об оплате труда, в концепции предприятия, штатном расписании организации и другие.

Должностное движение персонала на предприятии должно быть организовано в строгом соответствии с кадровой политикой лично руководителем (для малых предприятий) или его заместителем по персоналу (для крупных и средних предприятий). Реализуется на практике сотрудниками отдела управления персоналом. В случае хаотичного протекания данного процесса эффективность такой работы невелика. Именно целенаправленное и равномерное должностное движение кадров дает реально высокий социальный эффект.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Что такое технология управления развитием персонала?
2. Дайте определение понятию «развитие персонала».
3. Каковы цели и принципы развития персонала?
4. Опишите структуру развития персонала.
5. Каковы причины приоритета инвестиций в развитие персонала?

### **Учебное задание 1**

Составить развернутый план лекции 1 «Понятие и сущность технологий управления развитием персонала как фактора усиления инновационных процессов на современном производстве» в тезисной форме.

### ***Методические рекомендации для выполнения учебного задания***

Перед составлением плана необходимо изучить, проанализировать и обобщить материал лекции 1.

После этого следует:

- структурировать содержание предложенной темы, выделив ключевые подтемы данной темы и обозначив их как пункты плана (не менее 5);
- представить пункты плана в последовательности, отражающей логику раскрытия темы;
- обозначить пункты плана соответствующей нумерацией, дать название каждому пункту;
- описать содержание каждого пункта в виде тезисов (с выделением авторских формулировок и ссылками на первоисточник) со своими комментариями и дополнениями. Важно помнить, что тезис – положение, *кратко* излагающее какую-нибудь идею, а также одну из основных мыслей сочинения, доклада, лекции и т. д.

Объем выполненного задания – *не менее 2 страниц*.

## **Учебное задание 2**

Описать и провести сравнение сущности и понятия категорий «развитие», «развитие персонала» на основе 5 источников и более.

Описать классификации технологий развития персонала и провести их сравнение (5 авторов и более).

### ***Методические рекомендации для выполнения учебного задания***

При подготовке к выполнению учебного задания необходимо изучить рекомендованную литературу.

Выполненное задание должно представлять собой тезисы. В данном случае под тезисами понимается совокупность отдельных положений, логически связанных друг с другом. При этом часто подразумевается, что их доказательство имеет место в тексте основной (объемной) публикации.

Основная цель написания любых тезисов – обобщить имеющийся материал, изложить его суть в кратких формулировках, раскрыть содержание относительно большой по объему публикации или доклада, глубоко разобраться в вопросе, проанализировать его и создать возможность противопоставления своих мыслей мыслям других либо дополнить последние.

Главное отличие тезисов от других научных текстов – малый объем (1–2 печатные страницы), в котором необходимо изложить все основные идеи доклада (статьи).

Алгоритм написания тезисов по публикации другого автора:

- автор тезисов заранее не знаком с материалом и поэтому должен его тщательно изучить;
- после предварительного ознакомления текст читают вторично, при этом разбивают текст на ряд отрывков;
- далее находят в каждой части выделенного текста то, что определило первоначальное его членение; выписывают или временно просто отмечают это главное в самом тексте публикации;
- затем, хорошо продумав выделенное, уяснив его суть, формулируют отдельные положения. Это и будут тезисы.

Структура тезисов:

- краткое вступление (актуальность темы);
- цель работы (выявить проблему / поставить задачу);
- обзор не менее 5 существующих точек зрения на проблему или описание ситуации в предметной области с опорой на предложенный список рекомендованной литературы;
- собственные умозаключения на исследуемую тему;
- вывод (какая задача или проблема ставится для последующего решения).

Объем выполненного задания – *не менее 4 страниц* (ответ на каждый вопрос должен занимать не менее 2 страниц).

### ***Рекомендуемая литература***

1. Мардахаев, Л. В. Социальная педагогика: учебник / Л. В. Мардахаев. – М., 2009. – 269 с.
2. Попов, С. Г. Социальный менеджмент: учеб. пособие / С. Г. Попов. – М., 2009. – 159 с.
3. Современный словарь по общественным наукам / Авт.-сост. О. Г. Данильян [и др.] ; под общ. ред. О. Г. Данильяна, Н. И. Панова. – М., 2010. – 528 с.

## Контрольное задание 1

Прочитайте приведенные ниже варианты текстов и найдите несоответствия между содержанием лекции 1 и данными текстами.

Занесите в таблицу исправленные фрагменты текстов каждого варианта.

№ варианта	Исправленные фрагменты
1	
2	
3	
4	
5	

### *Условия получения зачета за выполнение контрольного задания*

Корректно оформленные ответы согласно заданию (объем выполненного задания – *около 1 страницы*).

Выполнение работы в заданные сроки.

#### *Вариант 1*

А. П. Егоршин дает следующее определение этого термина: «Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и в то же время на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия».

П. Юнг определяет развитие человеческих ресурсов как «комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы».

По мнению В. М. Масловой, «развитие персонала – это совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала предприятий».

В трактовке П. Э. Шлендера «развитие человеческих ресурсов – это система мероприятий, направленных на поддержку способных к обучению работников, распространение знаний и передового опыта, обучение молодых квалифицированных сотрудников, осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников и снижения текучести кадров».

### *Вариант 2*

Развитие персонала – это система взаимосвязанных действий, которые включают разработку стратегии, процессы прогнозирования и планирования запроса и потребности в персонале, управление профессиональным ростом и карьерой, а также организацию процесса тренинга, обучения, формирование организационной культуры, адаптации.

Профессиональное развитие раскрывается как процесс подготовки персонала к выполнению производственных задач и обновленных функций, построения карьеры путем занятия новых должностей.

Развитие персонала представляет собой комплекс мер, содержащих профессиональное обучение, повышение квалификации и переподготовку кадров, включающих планирование персональной карьеры работников в организации.

### *Вариант 3*

В развитие персонала не включаются такие *компоненты*, как повышение квалификации и переподготовка, профессиональное обучение, ротация, планирование карьеры, делегирование полномочий.

### *Вариант 4*

Задачи развития персонала:

- повышение уровня квалифицированности для выпуска обновленной продукции, корректного использования, технического обслуживания и ремонта производственных средств; обучение современным технологиям, подготовка и переподготовка кадров;
- содействие пониманию роли рабочей дисциплины, в том числе в смысле неукоснительного выполнения действий, направленных на обеспечение работы предприятия, подразделения, оборудования, содействие критическому отношению персонала к трудовым предписаниям, формирование умений и навыков по оптимизации отношений с клиентами и процессов труда;
- формирование ответственного отношения к труду как внесистемного профессионального качества работника;
- развитие коммуникативных способностей для групповой работы;

- поддержка и помощь в самостоятельном развитии работником своих профессиональных знаний, умений и навыков.

### *Вариант 5*

Основные принципы развития персонала:

- целостное единство всей системы развития на предприятии, преемственность методов, форм и видов развития персонала;
- на основе прогнозирования векторов развития научно-технического прогресса, условий развития организации обучение и развитие персонала не носят опережающий характер;
- вариативность методов, форм и видов развития, гибкость их использования на разных этапах развития;
- стимулирование развития человеческих ресурсов на профессиональном и личностном уровнях;
- с учетом социально-экономических условий функционирования предприятия, его конкретных возможностей актуализация системы развития персонала.

### *Неделя 2*

#### **Лекция 2 «Человеческий фактор усиления инновационных процессов современного производства»**

Актуальным стратегическим фактором, отвечающим за успехи в области экономики, является персонал как кадровый потенциал организаций и предприятий. Профессионализм, мотивация, квалификация, компетенция персонала организации определяют возможности использования современных инновационных технологий управления и производства, преобразования рабочих мест для обеспечения роста конкурентоспособности и производительности труда.

В 1990-е годы изменяется взгляд на кадры при переходе к рыночной форме экономики в России. Актуальной задачей становится использование не только финансовых, технологических и других видов ресурсов, но и человеческого капитала. Выделяют несколько причин повышения значимости человеческого фактора в современном производстве:



1. Изменения в структуре и содержании труда, продиктованные применением обновленных видов технологий, техники, методов производства:

- повышение уровня и содержания интеллектуального труда;
- развитие и внедрение компьютерных технологий, автоматизация производства;
- повышение требований к культуре общения, профессионализму работников.

2. Ухудшение конкурентной ситуации на мировых рынках услуг и производства, повышение роли качества товаров и услуг:

- вынужденное приспособление к быстро изменяющемуся спросу клиентов;
- повышение требований к знаниям, важность непрерывного обучения работников.

3. Видоизменение форм организации труда:

- ответственность и многофункциональность персонала;
- использование коллективных форм организации труда.

4. Рост образовательного и культурного уровня работников:

- повышение требований к работодателю;
- повышение трудового потенциала работников.

5. Повышение значимости самодисциплины и самоконтроля, вариативность возможностей контроля над персоналом:

- децентрализация функций управления;
- рост доли интеллектуального труда;
- важность дисциплины и контроля труда;
- затруднение текущего контроля над персоналом.

6. Трансформация мнения руководителей на управление персоналом как второстепенный фактор управления<sup>9</sup>.

В первой половине XXI века умения, навыки, компетенции, инициатива, предприимчивость, ценностно-мотивационная сфера персонала любой организации являются значимым стратегическим ресурсом, таким же, как производственный и финансовый капитал.

---

<sup>9</sup> Человеческий фактор и его роль в развитии организации // АрКаДа-Центр. URL: <http://u.to/8qJwCQ> (дата обращения: 25.04.17).

Трудовые ресурсы представляют собой совокупность умственных и физических способностей работника к труду, выступают как субъективный фактор производства.

Качество трудовых ресурсов:

- определяется временем на обучение и развитие работника, демонстрируется в производительной силе труда;
- характеризуется системой ценностей, волевыми и морально-нравственными качествами, общим уровнем культуры, развитием интеллектуальных способностей работника и другими социальными свойствами личности;
- отображает уровень общего образования, уровень профессиональных знаний, умений, навыков и компетенций, длительность и условия работы в должности/по специальности.

Важную роль в процессе управления персоналом играют изучение качественных характеристик руководителей и специалистов, к ним относятся предприимчивость, потенциальные возможности развития, потребности и способности к творчеству, нравственной надежности, умения командной работы и т. д.

При изучении вопроса о влиянии человеческого фактора на усиление инновационных процессов производства в современных условиях важно осветить понятие «инновация».

Создание инноваций в настоящее время носит массовый характер, создана так называемая индустрия изобретений. Важно помнить, что каждая инновация является уникальной, представляя результат творческого индивидуального процесса. Для развития и функционирования «индустрии изобретений» требуется серьезное ресурсное обеспечение. Разработка и выведение на рынок продукта ставит новые задачи перед научными, проектно-конструкторскими, технологическими, маркетинговыми и другими подразделениями. Современный рынок предъявляет высокие требования к представлению и качеству новой продукции. Успех мероприятия обеспечивает применение знаний в различных областях. Создание нового продукта является результатом коллективной работы различных специалистов. В результате обнаруживается углубление дифференциации труда между коллективами промышленных предприятий, создающих нововведения,

и индивидуальными изобретателями. Ученые и изобретатели становятся генераторами инновационных идей, дают импульс для появления новшества.

Спецификой функционирования инновационных компаний становится внимательное отношение к креативным личностям, среди которых выделяют в особую категорию работников-энтузиастов, увлеченных своим делом.

Анализ деятельности, связанной с разработкой и освоением производства нового продукта, обнаруживает пять ключевых функций (активных рабочих ролей), определяющих успех (табл. 2). Отсутствие исполнения любой из функций приводит к неспособности организации эффективно осуществлять запланированные изменения.

Представленные в табл. 2 пять ключевых функций уникальны и требуют особых навыков. Выполнение их доступно крайне ограниченному числу сотрудников, что придает каждому из них уникальность. В случае ухода одного из сотрудников поиск замены осуществить чрезвычайно трудно. В основном каждая из приведенных пяти ключевых функций не может выполняться специалистами, недавно принятыми на работу.

Не все функции в инновационных организациях отличаются новаторским характером. С целью продвижения инновационной разработки важна рутинная последовательная работа по решению разных технических задач. Эта деятельность для специалиста обыденна, однако требует профессиональной подготовки и компетентности. В итоге персонал инновационных организаций, реализующий ключевые функции, выполняет значительный объем работ по решению технических рутинных задач.

Ключевые функции являются основополагающими при реализации инновационных процессов, однако на практике зачастую становятся неформальными функциями, не включаются в перечень должностных обязанностей, не становятся частью административной и научно-технической иерархии. Чаще других это затрагивает такие функции, как определение проблемы, передача информации, выдвижение программы, и другие, тем самым становясь противоречием в управлении инновационными процессами.

Роль функций изменяется в соответствии со стадиями развития проекта: играя главенствующую роль на одном этапе, функция может иметь менее значимую на других. Например, как только проект утвержден, на первый план выходит функция руководства.

Таблица 2

**Ключевые функции,  
определяющие успешность инновационного процесса<sup>10</sup>**

<b>Ключевые функции</b>	<b>Содержание</b>	<b>Последствия неадекватного выполнения функций</b>
Генерация идей	Анализ и синтез информации о рынках, технологиях, подходах или процессах обуславливают рождение идеи нового технологического подхода или процесса, или подсказывают решение сложной технической проблемы. Информация носит официальный и/или неофициальный характер	В организации отсутствует импульс к изменению (т. е. не думают о новаторских методах и путях решения вопроса)
Предпринимательство, или «борьба за идею»	Прояснение, предложение, продвижение и демонстрация новой технической идеи для официального утверждения	Работники неактивны в продвижении новых идей (чужих или своих). Неизученные идеи лежат мертвым грузом, не используются, лишь изредка доходят до менеджера
Руководство проектом	Планирование и координация действий работников, занятых воплощением идеи в жизнь	Сроки проекта откладываются, переносятся, не выполняются. Работники не понимают конечную цель. Смежные звенья отказываются выполнять свои обязанности, хотя призваны обеспечивать работу проектной группы
Информационный контроль	Сбор и доведение до сведения проектной группы информации о важных изменениях внутренней и внешней обстановки	К излишним затратам приводит несвоевременное доведение до персонала информации об изменениях в государственном законодательстве, на рынке и прочее
Поддержка и инструктаж работников проекта	Общее руководство и наставление менее опытных работников, разъяснение их функций. Скрытая поддержка участников проекта. Защита проекта и «выколачивание» ресурсов	Руководители оправдывают свои действия, тратя много времени. Работники не имеют рычагов преодоления бюрократических барьеров

<sup>10</sup> Таблица приведена по: Бовин А. А., Чередникова Л. Е., Якимович В. А. Управление инновациями в организации. М., 2009. С. 292.

Отсутствие действий по реализации какой-либо функции в период ее наибольшей важности является серьезнейшим недостатком независимо от того, осуществлялась ли она на предыдущих стадиях. С другой стороны, вовлечение в проект исполнителя одной из ключевых функций в момент, когда ее выполнение не требуется, вызывает у исполнителя чувство досады и охлаждение энтузиазма, что снижает эффективность работы группы в целом.

В результате кадровых перестановок, связанных с программой повышения квалификации, в некоторых случаях наблюдается, что в самый важный момент проект лишается исполнителей ключевых функций. В итоге кадровые замены реализуются на основе профессиональной и технической подготовки. Оценка способности реализовать ключевые функции не берется во внимание, что в свою очередь отрицательно сказывается на реализации инновационных процессов. Анализ нескольких тысяч личных характеристик научно-исследовательских и инженерных работников зарубежных фирм выявил типичные личные качества исполнителей, соответствующие той или иной ключевой роли (табл. 3). В каждом случае к конкретному типу личности необходимо подобрать индивидуальный подход на основе применения различных стимулов, способов воздействия и контроля.

*Таблица 3*

**Личные качества работника, способствующие выполнению  
ключевых функций в инновационном процессе<sup>11</sup>**

<b>Ключевые функции</b>	<b>Личные качества</b>	<b>Рабочая деятельность</b>
Генерация идей	Специалист в одной или двух областях, склонен к концептуальному мышлению. Использует уникальные методы. Одиночка. Испытывает необходимость в поощрении и внимании	Генерация идей и проверка их обоснованности. Успешное решение проблемы. Поиск новых методов. Стремление к новым достижениям
Предпринимательство, или отстаивание идеи	Явные практические наклонности. Широкий и разносторонний круг интересов и видов деятельности. Решителен и энергичен; открыт в своих устремлениях, эмоционален. Поглощен стремлением достичь цели и реже задумывается над тем, как это сделать	Пропаганда новых идей. Поиск средств для реализации проекта. Риск

<sup>11</sup> Таблица приведена по: Бовин А. А., Чередникова Л. Е., Якимович В. А. Управление инновациями в организации. М., 2009. С. 293.

Руководство проектом	Самостоятельно принимает решения. Относится с пониманием к нуждам других. Хороший планировщик. Знает, как извлечь пользу из организационной структуры. Интересуется многими областями знаний и тем, как они взаимодействуют, например маркетингом и финансами	Обеспечение руководства группой. Мотивирование. Планирование и организация работы над проектом. Соблюдение административных требований. Стабильное продвижение проекта. Соотнесение цели проекта с нуждами организации
Информационный контроль	Обладает высокой компетенцией в технической области. Коммуникабелен: прост и доступен в общении. Охотно вступает в контакт для оказания помощи	Интерес к новинкам и событиям в своей профессиональной области: участие в работе конференций, изучение специализированной литературы, развитие контактов с коллегами и представителями других компаний. Источник информирования для коллег. Обеспечение координации на неофициальном уровне
Поддержка и инструктаж	Имеет опыт в разработке новых идей. Солидный стаж предпринимательской или руководящей работы. Охотно выслушивает коллег и старается помочь. Достаточно объективен в оценках	Помощь коллегам. Моральная поддержка, консультирование руководителя и членов проектной группы. Обеспечение поддержки проекта. Ограждение проектной группы от организационных проблем. Гарант законности проекта

Существуют варианты непосредственного вознаграждения за заслуги по отстаиванию инновации:

– *наставник-консультант* осуществляет поддержку и сопровождение проекта, в том числе берет на себя другие ключевые функции (существует опасность полного подчинения проекта руководству «сверху», ликвидации творческой атмосферы, жесткой регламентации деятельности);

– *руководитель* при энергичном продвижении проекта создает впечатление о собственном авторстве идеи, тем самым обнаруживая опасность нанесения ущерба организации в целом (никто из сотрудников не предложит руководителю новую идею, зная, что предыдущую идею своего подчиненного он присвоил).

Совмещение функций и ролей напрямую оказывает влияние на размер проектной группы, так как существует минимум участников, необходимый для достижения кворума в инновационной деятельности. В организациях, где широко используются новые технологии, эту «критическую массу» могут соста-

вить всего один-два человека. Такие элитные группы существуют, однако более распространенной является ситуация, когда 70 % ученых и инженеров являются техническими исполнителями, не способными качественно выполнять более одной функции.

С целью усиления новаторской деятельности в организациях и преодоления сопротивления собственного персонала необходимым изменениям применяются разнообразные действия мотивирующего характера:

- проявление внимания руководства организаций к предложениям новаторов;
- материальное и моральное поощрение авторов предложений, изобретений и разработок;
- предоставление необходимых условий (в том числе свободы действий) при разработке новшества;
- поддержание эффективных коммуникаций с коллегами как внутри фирмы, так и за ее пределами;
- признание вклада новаторов и разработчиков;
- продвижение по службе и т. д.

При организации и поощрении труда новаторов разрабатывается особая политика, охватывающая большой круг правовых, финансовых, организационных и других направлений, и применяется широкий спектр стимулирующих действий, которые способствуют развитию научно-технической и потребительской деятельности в компаниях.

Система стимулирования изобретательской активности наиболее детализирована в Японии. Небольшое вознаграждение выплачивается автору при подаче заявки на патент. Большее по размеру вознаграждение выплачивается изобретателю, если фирма использовала его разработку. Компетентная комиссия, назначаемая фирмой, оценивает изобретение по шестиразрядной шкале, и в зависимости от эффекта, полученного при его использовании, авторам выплачивается ежегодно от 6 до 200 тыс. йен. Вознаграждение за проданную лицензию выплачивается ежегодно, а за обмен лицензии – раз в пять лет. При

этом устанавливается особое вознаграждение, если изобретение принесло фирме значительный доход.

Должности по научно-инженерному направлению поставлены в соответствие с управленческими должностями и имеют следующие характеристики. Специалист зарекомендовывает себя в определенной области знаний, имеет признание со стороны руководства как талантливый инженер или ученый. Старший специалист признается активным проводником специальных разработок и проектов, предлагает новые направления научно-исследовательской и опытно-конструкторской работы. Ученый функциональной службы или отделения представляет собой авторитетного специалиста в различных профессиональных областях, являясь экспертом и консультантом всей корпорации. Корпоративный ученый – специалист, который имеет признание как за пределами организации, так и внутри нее.

В итоге такой консолидированной деятельности корпорация признает способность в самостоятельном осуществлении научно-исследовательской и опытно-конструкторской работы с целью развития новых научных и технических направлений.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Каково влияние человеческого фактора усиления инновационных процессов современного производства?
2. Какие личные качества работника способствуют выполнению ключевых функций в инновационном процессе?
3. Какие изменения для усиления новаторской деятельности в организациях и преодоления сопротивления собственного персонала необходимы в организации?

### **Учебное задание 3**

Составить развернутый план лекции 2 «Человеческий фактор усиления инновационных процессов современного производства» в тезисной форме.



### ***Методические рекомендации для выполнения учебного задания***

Перед составлением плана необходимо изучить, проанализировать и обобщить материал лекции 2. Объем выполненного задания – *не менее 2 страниц.*

#### **Учебное задание 4**

Представить в виде тезисов 5 и более мнений теоретиков и практиков по вопросу о роли человеческого фактора в продвижении, реализации и усилении инновационных процессов на современном производстве. Сопроводить каждый тезис собственными комментариями и дополнениями по изучаемому вопросу.

### ***Методические рекомендации для выполнения учебного задания***

Тезисы необходимо составить с опорой на рекомендованную литературу. Объем выполненного задания – *не менее 4 страниц.*

#### ***Рекомендуемая литература***

1. Павленок, П. Д. Теория, история и методика социальной работы: избранные работы 1991–2009 гг.: учеб. пособие / П. Д. Павленок. – 4-е изд., доп. – М., 2009. – 476 с.
2. Попов, С. Г. Социальный менеджмент: учеб. пособие / С. Г. Попов. – М., 2009. – 159 с.
3. Холостова, Е. И. Социальная работа: учеб. пособие / Е. И. Холостова. – 3-е изд. – М., 2009. – 668 с.

#### **Контрольное задание 2**

Прочитайте приведенные ниже варианты текстов и найдите несоответствия между содержанием лекции 2 и данными текстами.

Занесите в таблицу исправленные фрагменты текстов каждого варианта.

<b>№ варианта</b>	<b>Исправленные фрагменты</b>
1	
2	
3	
4	
5	

### ***Условия получения зачета за выполнение контрольного задания***

Корректно оформленные ответы согласно заданию (объем выполненного задания – *около 1 страницы*).

Выполнение работы в заданные сроки.

#### ***Вариант 1***

Количество трудовых ресурсов:

– определяется временем на обучение и развитие работника, демонстрируется в производительной силе труда;

– характеризуется системой ценностей, волевыми и морально-нравственными качествами, общим уровнем культуры, развитием интеллектуальных способностей работника и другими социальными свойствами личности;

– отображает уровень общего образования, уровень профессиональных знаний, умений, навыков и компетенций, длительность и условия работы в должности/по специальности.

#### ***Вариант 2***

Спецификой функционирования инновационных компаний становится внимательное отношение к креативным личностям, среди которых выделяют в особую категорию работников-энтузиастов, увлеченных своим делом, поскольку они затрудняют процесс.

#### ***Вариант 3***

Ключевые функции являются основополагающими при реализации инновационных процессов, однако на практике зачастую становятся формальными функциями, включаются в перечень должностных обязанностей, становятся частью административной и научно-технической иерархии. Чаще других это затрагивает такие функции, как определение проблемы, передача информации, выдвижение программы, и другие, тем самым становясь противоречием в управлении инновационными процессами.

#### ***Вариант 4***

С целью усиления новаторской деятельности в организациях и преодоления сопротивления собственного персонала необходимым изменениям применяются разнообразные действия мотивирующего характера:

- проявление внимания руководства организаций к предложениям новаторов;
- предоставление необходимых условий (в том числе свободы действий) при разработке новшества;
- продвижение по службе и т. д.

### *Вариант 5*

Должности по общему направлению поставлены в соответствие с управленческими должностями и имеют следующие характеристики. Специалист зарекомендовывает себя в определенной области знаний, имеет признание со стороны руководства как талантливый инженер или ученый. Корпоративный ученый – специалист, который имеет признание, как за пределами организации, так и внутри ее.

### *Неделя 3*

#### **Контрольное задание 3: кейс «Оценка экономической эффективности образовательных процессов, осуществляемых для развития персонала»<sup>12</sup>**

Пошагово ознакомиться с примером расчета и оценки показателей экономической эффективности образовательных процессов, осуществляемых для развития персонала.

Оценить экономическую эффективность проведения образовательных процессов, осуществляемых для развития персонала, для каждого варианта кейса на основе приведенных результатов расчета согласно предложенным данным.

Обосновать, какой из вариантов является самым выгодным, а какой самым невыгодным.

#### ***Методические рекомендации для решения кейса***

Обоснование выгоды/невыгоды вариантов экономической эффективности проведения образовательных процессов, осуществляемых для развития персонала, следует записать в виде тезисов (не менее 5 тезисов о каждом из двух вариантов).

---

<sup>12</sup> Кейс приведен по: Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Практикум. М., 2008. С. 387–393.

Объем выполненного задания – не менее 2 страниц.

**Пример расчета и оценки экономической эффективности образовательных процессов, осуществляемых для развития персонала**

*Описание ситуации*

Малое предприятие собирается перейти на выпуск дорогостоящих изделий. Для этого на кредит, полученный в банке, производится закупка оборудования и разрабатывается образовательный проект для проведения образовательных мероприятий для развития персонала с целью эффективного осуществления вышеуказанного процесса.

Планируемые показатели деятельности организации по годам представлены в табл. 4.

Таблица 4

**Исходные данные**

№ п\п	Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
1	Количество рабочих, чел.	10	10	10
2	Зарплата одного рабочего, руб. в мес.	8 000	9 000	10 000
3	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6	35,6	35,6
4	Количество выпускаемых изделий, шт. в год	20	23	25
5	Цена одного изделия, руб.	100 000	120 000	130 000
6	Прочие текущие расходы, руб. в год	500 000	600 000	650 000
7	Единоновременные расходы, руб. в год	250 000	150 000	150 000
8	Уровень инфляции, % в год	14	14	14
9	Процентная ставка за кредит в банке, % в год	15	15	15

*Постановка задачи*

Оценить экономическую целесообразность перехода на выпуск новой продукции с учетом расходов на оборудование и проведение образовательных мероприятий (реализацию образовательного проекта) для развития персонала с целью эффективного осуществления вышеуказанного процесса.

*Решение*

1. Составим схему доходов и расходов в виде табл. 5.

Таблица 5

## Схема доходов и расходов предприятия

№ п/п	Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
1	Доход, руб.	2 000 000	2 760 000	3 250 000
2	Текущие расходы, руб.	1 801 760	2 064 480	2 277 200
3	Единовременные расходы, руб.	250 000	150 000	150 000
4	Итого расходы, руб.	2 051 760	2 214 480	2 427 200

Расчет дохода для каждого года осуществляется по данным табл. 4 следующим образом: строка 4 × строка 5.

Текущие расходы рассчитываются по табл. 4:

$$\text{строка 2} \times \text{строка 1} \times 12 + \frac{\text{строка 2} \cdot}{12 \cdot 0} + \text{строка 6}.$$

Единовременные расходы отражены в строке 7 табл. 4.

Итого расходы (табл. 5): строка 2 + строка 3.

Составим схему денежного потока (табл. 6).

Таблица 6

## Схема денежного потока

№ п/п	Показатель, руб.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
1	Приток	2 000 000	2 760 000	3 250 000
2	Отток	2 051 760	2 214 480	2 427 200
3	Сальдо	-51 760	545 520	822 800

Значение в графе «приток» совпадает со значением строки 1 табл. 5.

Значение в графе «отток» совпадает со значением строки 4 табл. 5.

Расчет сальдо ведется по табл. 6: строка 1 – строка 2.

2. Приведем расчет чистого дисконтированного дохода (ЧДД) (см. табл. 7).

3. Определим норму дисконта. Норма дисконта рассчитывается по формуле

$$d = a + b + c, \text{ если } (a + b + c) \leq 10;$$

$$d = \left[ \left(1 + \frac{a}{100}\right) \left(1 + \frac{b}{100}\right) \left(1 + \frac{c}{100}\right) - 1 \right] \cdot 100 \%, \text{ если } (a + b + c) > 10$$

где  $a$  – принимаемая цена капитала (очищенная от инфляции), депозитный процент по вкладам (в постоянных ценах) или доходность альтернативных проектов вложения финансовых средств в процентах. В данном случае цена привлеченного капитала в виде банковского процента равна 15 % годовых;  $b$  – уровень

премии за риск для проектов данного типа, %, в данном случае принимается равным нулю (проект безрисковый);  $c$  – уровень инфляции в процентах, в нашем случае равен 14 %.

Поскольку сумма  $a$  и  $c$  больше 10 %, то расчет производится по второй формуле.

4. Рассчитаем коэффициенты дисконтирования. Приведение к базисному моменту времени затрат, экономических результатов и эффектов, имеющих места на  $i$ -м шаге расчета реализации проекта ( $i$ -м году расчетного периода), производится путем умножения на коэффициент дисконтирования  $\alpha$ , определяемый для постоянной нормы дисконта как

$$\alpha_i = \frac{1}{\left(1 + \frac{d}{100}\right)^{i-1}},$$

где  $i$  – номер периода проведения расчетов по годам.

В данном случае коэффициент дисконтирования для первого периода (2016 г.) равен:

$$\alpha_1 = \frac{1}{\left(1 + \frac{31,1}{100}\right)^{1-1}} = 1.$$

Для второго периода (2017 г.):

$$\alpha_2 = \frac{1}{\left(1 + \frac{31,1}{100}\right)^{2-1}} = 0,76.$$

Аналогично рассчитаем коэффициент дисконтирования для третьего периода (2018 г.):

$$\alpha_3 = \frac{1}{\left(1 + \frac{31,1}{100}\right)^{3-1}} = 0,58.$$

5. Определим текущий дисконтированный доход. Значение текущего дисконтированного дохода для каждого периода рассчитывается на основании данных табл. 5 следующим образом:

(строка 1 – строка 2)  $\times \alpha_i$ .

Например, для первого периода (2016 г.):

$(2\,000\,000 - 1\,801\,760) \times 1 = 198\,240,00$  руб.

Для второго периода (2017 г.):

$$(2\,760\,000 - 2\,064\,480) \times 0,76 = 528\,595,20 \text{ руб.}$$

Для третьего периода (2018 г.):

$$(3\,250\,000 - 2\,277\,200) \times 0,58 = 564\,224,00 \text{ руб.}$$

6. Рассчитаем дисконтированные единовременные затраты: строка 3 (табл. 5)  $\times \alpha_i$ .

Так, для первого периода (2016 г.) дисконтированные единовременные расходы будут равны:  $250\,000 \times 1 = 250\,000,00$  руб.

Для второго периода (2017 г.) дисконтированные единовременные затраты будут равны:  $150\,000 \times 0,76 = 114\,000,00$  руб.

Для третьего периода (2018 г.) дисконтированные единовременные затраты будут равны:  $150\,000 \times 0,58 = 87\,000,00$  руб.

7. Рассчитаем текущий ЧДД. Расчет производится по табл. 4.

Например, для первого периода: строка 4 – строка 5 =  
 $= 198\,240,00 - 250\,000,00 = -51\,760,00$  руб.

Например, для второго периода: строка 4 – строка 5 =  
 $= 528\,595,20 - 114\,416,00 = 414\,595,20$  руб.

Например, для третьего периода: строка 4 – строка 5 =  
 $= 564\,224,00 - 87\,000,00 = 477\,224,00$  руб.

8. Рассчитаем накопленный ЧДД (чистая текущая стоимость – ЧТС). Расчет производится путем суммирования значений текущего ЧДД очередного периода с предыдущим (табл. 7).

Таблица 7

#### Расчет чистого дисконтированного дохода

№ п/п	Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Итого
1	Номер периода	1	2	3	4
2	Норма дисконта, %	31,1	31,1	31,1	
3	Коэффициент дисконтирования	1,00	0,76	0,58	
4	Текущий дисконтированный доход, руб.	198 240,00	530 526,32	566 002,28	1 294 768,59
5	Дисконтированные единовременные расходы, руб.	250 000,00	114 416,48	87 274,20	451 690,68
6	Текущий ЧДД, руб.	-51 760,00	416 109,84	478 728,08	843 077,92
7	Чистая текущая стоимость (накопленный ЧДД), руб.	-51 760,00	364 349,84	843 077,92	

Для первого периода значение ЧТС совпадает со значением строки 6, т. е. –51 760,00 руб.

Для второго периода: строка 7 (период 1) + строка 6 (период 2) = –51 760,0 + 414 595,20 = 362 835,20 руб.

Для третьего периода: строка 7 (период 2) + строка 6 (период 3) = 362 835,20 + 477 224,00 = 840 059,20 руб.

Значение ЧТС последнего периода представляет собой экономический эффект проекта – чистый дисконтированный доход (ЧДД). Таким образом, ЧДД = 840 059,20 руб.

9. Рассчитаем индекс доходности инвестиций (ИД). Расчет производится по формуле

$$\text{ИД} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧД}_i}{\left(1 + \frac{d}{100}\right)^{i-1}}}{\sum_{i=1}^n \frac{k_i}{\left(1 + \frac{d}{100}\right)^{i-1}}},$$

где  $n$  – число периодов реализации проекта (в нашем случае  $n = 3$ ). Имеем (по табл. 7):

$$\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧД}_i}{\left(1 + \frac{d}{100}\right)^{i-1}} = \text{строка 4 (столбец «Итого»)} = 1\,293\,668,59 \text{ руб.}$$

$$\sum_{i=1}^n \frac{k_i}{\left(1 + \frac{d}{100}\right)^{i-1}} = \text{строка 5 (столбец «Итого»)} = 451\,580,68 \text{ руб.}$$

$$\text{Тогда ИД} = \frac{1\,293\,668,59}{451\,580,68} = 2,86.$$

10. Рассчитаем среднегодовую рентабельность (СР):  $\text{СР} = \frac{\text{ИД} - 1}{n} \times 100 \%$ .

Среднегодовая рентабельность равна  $\frac{2,86 - 1}{3} \times 100 \% = 62,00 \%$ .

11. Рассчитаем срок окупаемости ( $T_{\text{ок}}$ ) по формуле

$$T_{\text{ок}} \approx t_- + \frac{\text{ЧТС}(t_-)}{\text{ЧТС}(t_-) - \text{ЧТС}(t_+)},$$

где  $t_-$  – последний период реализации проекта, при котором накопленный чистый дисконтированный доход (ЧТС) принимает отрицательное значение;  $\text{ЧТС}(t_-)$  – последнее отрицательное значение накопленного чистого дисконтированного



ного дохода; ЧТС ( $t_+$ ) – положительное значение накопленного чистого дисконтированного дохода.

Для данной задачи  $T_{ок} \approx 1 + \frac{-51760,00}{-51760,00 + 362835,20} = 1,16$  года.

Таким образом, имеем следующие данные по проекту:

ЧДД = 840059,20 руб.;

ИД = 2,86;

СР = 62,00 %;

$T_{ок} = 1,16$  года.

Поскольку выполняются соотношения  $ЧДД > 0$ ,  $T_{ок} < T_p$ ,  $ИД > 1$ ,  $СР > 0$ , то проект считается экономически целесообразным.

12. После проведения расчетов и анализа возможностей оборудования по производству продукции руководство пришло к выводу, что в случае дополнительного обучения рабочих можно повысить производительность труда.

#### *Вариант 1*

В случае если обучение провести в 2016 г. и затратить на него 200 000 руб., количество выпускаемых изделий по годам распределится следующим образом: 2016 г. – 20 шт.; 2017 г. – 28 шт.; 2018 г. – 30 шт.

*Постановка задачи:* оценить, какова экономическая эффективность проведения образовательных процессов, осуществляемых для развития персонала.

*Ответ:* ЧДД = 1 526 376,72 руб.; ИД = 3,53; СР = 84,20 %;  $T_{ок} = 1,07$  года.

#### *Вариант 2*

В случае если обучение провести в 2017 г. и затратить на него 280 000 руб., а в 2018 г. – 100 000 руб., количество выпускаемых изделий по годам распределится следующим образом: 2016 г. – 20 шт.; 2017 г. – 29 шт.; 2018 г. – 40 шт.

*Постановка задачи:* оценить, какова экономическая эффективность проведения образовательных процессов, осуществляемых для развития персонала.

*Ответ:* ЧДД = 2 255 081,38 руб.; ИД = 4,12; СР = 103,9 %;  $T_{ок} = 1,07$  года.

#### *Вариант 3*

В случае если обучение провести в 2016 г. и затратить на него 300 000 руб., в 2017 г. – 280 000 руб., а в 2018 г. – 100 000 руб., количество вы-

пускаемых изделий по годам распределится следующим образом: 2016 г. – 20 шт.; 2017 г. – 40 шт.; 2018 г. – 50 шт.

*Постановка задачи:* оценить, какова экономическая эффективность проведения образовательных процессов, осуществляемых для развития персонала.

*Ответ:* ЧДД = 3 418 322,77 руб.; ИД = 3,58; СР = 86,10 %;  $T_{ок} = 1,37$  года.

#### *Вариант 4*

В случае если обучение провести в 2016 г. и затратить на него 150 000 руб., а в 2017 г. – 350 000 руб., количество выпускаемых изделий по годам распределится следующим образом: 2016 г. – 20 шт.; 2017 г. – 30 шт.; 2018 г. – 40 шт.

*Постановка задачи:* оценить, какова экономическая эффективность проведения образовательных процессов, осуществляемых для развития персонала.

*Ответ:* ЧДД = 2 114 734,98 руб.; ИД = 3,21; СР = 73,79 %;  $T_{ок} = 1,33$  года.

#### *Вариант 5*

В случае если обучение провести в 2016 г. и затратить на него 300 000 руб., в 2017 г. – 280 000 руб., а в 2018 г. – 100 000 руб., количество выпускаемых изделий по годам распределится следующим образом: 2016 г. – 20 шт.; 2017 г. – 40 шт.; 2018 г. – 50 шт.

*Постановка задачи:* оценить, какова экономическая эффективность проведения образовательных процессов, осуществляемых для развития персонала.

*Ответ:* ЧДД = 3 418 322,77 руб.; ИД = 3,58; СР = 86,10 %;  $T_{ок} = 1,37$  года.

#### *Вариант 6*

В случае если обучение провести в 2017 и 2018 гг. и затратить по 600 000 руб. в год, количество выпускаемых изделий по годам распределится следующим образом: 2016 г. – 20 шт.; 2017 г. – 26 шт.; 2018 г. – 52 шт. При этом стоимость одного изделия будет постоянной на всех этапах и составит 100 000 руб.

*Постановка задачи:* оценить, какова экономическая эффективность проведения образовательных процессов, осуществляемых для развития персонала.

*Ответ:* ЧДД = 611 247,48 руб.; ИД = 1,49; СР = 16,19 %;  $T_{ок} = 2,43$  года.

## ***Рекомендованная литература***

### *Основная*

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – М., 2008. – 365 с.

### *Дополнительная*

1. Волкова, К. А. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции / К. А. Волкова [и др.]. – М., 2007. – 186 с.

2. Горелов, Н. А. Экономика трудовых ресурсов: учеб. пособие / Н. А. Горелов. – М., 2009. – 256 с.

3. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: отбор и оценка при найме, аттестация: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М., 2013. – 426 с.

4. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: регламентация труда: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, Г. А. Мамед-Заде, Т. А. Родкина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М., 2013. – 386 с.

5. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов. – М., 2012. – 228 с.

6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: рабочая тетрадь к учебнику «Управление организацией» / А. Я. Кибанов. – М., 2010. – 156 с.

7. Липатов, В. С. Управление персоналом предприятий и организаций: учебник / В. С. Липатов. – М., 1996. – 242 с.

8. Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации / Отв. ред. А. Ф. Кудряшов. – Петрозаводск, 2012. – 132 с.

### **Контрольное задание 4 «Направления политики развития персонала организации»**

1. Изучить направления политики развития персонала организации.
2. Проанализировать функции политики развития персонала организации.
3. Представить собственную разработку направлений и функций политик
4. и развития персонала организации.
5. Обосновать эффективность предложенных направлений и функций политики развития персонала.

### ***Методические рекомендации для выполнения контрольного задания***

В первую очередь необходимо ознакомиться с литературой по проблеме, подобрать и законспектировать необходимую информацию.

Содержание и объем частей работы:

- 1) титульный лист – 1 страница;
- 2) план контрольного задания (пункты плана должны соответствовать основным вопросам, рассматриваемым в контрольном задании) – 1 страница;
- 3) введение (содержит научный аппарат с указанием актуальности темы контрольного задания, цели, задач, методов исследования) – 1 страница;
- 4) основная часть – не менее 12 страниц. Необходимо раскрыть суть *каждого пункта*, а именно:
  - направления политики развития персонала организации (представить 5 и более мнений разных авторов с опорой на рекомендованную литературу). Ответ может быть развернутым (с выделением собственных формулировок) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому мнению;
  - функции политики развития персонала организации (представить 5 и более мнений разных авторов с опорой на рекомендованную литературу). Ответ может быть развернутым (с выделением собственных формулировок) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому мнению;
  - собственная разработка направлений (5 и более) и функций (5 и более) политики развития персонала организации с опорой на теоретический материал. Ответ может быть развернутым (с выделением собственных формулировок) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому из них;
  - обоснование эффективности предложенных направлений и функций политики развития персонала (5 тезисов и более);
- 5) заключение (представление выводов и обобщений по исследованному вопросу с опорой на задачи, заявленные во введении, с указанием самостоятельных достижений автора при выполнении контрольного задания) – 1 страница;
- 6) список литературы (оформление по алфавиту, не менее 5 источников, в том числе электронных) – 1 страница.

В основной части контрольного задания необходимо делать подстрочные ссылки на использованную литературу.

Объем контрольного задания – *не менее 17 страниц*.

### ***Рекомендованная литература***

#### *Основная*

1. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М., 2009. – 688 с.

2. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М., 2005. – 638 с.

#### *Дополнительная*

1. Бендас, Т. В. Гендерная психология: учеб. пособие / Т. В. Бендас. – СПб., 2006. – 431 с.

2. Лавровский, Б. Л. Экономический рост и региональная асимметрия (эмпирический анализ) / Б. Л. Лавровский, Ин-т экономики и орг. пром. пр-ва. – Новосибирск, 2005. – 216 с.

3. Мониторинг социальных программ: практические примеры / А. Л. Александрова [и др.]. ; фонд «Ин-т экономики города». – М., 2005. – 112 с.

4. Рассел, К. Определи свой IQ. Раскройте потенциальные возможности вашего ума / К. Рассел, Ф. Картер ; пер. с англ. А. Банкрашкова. – М., 2005. – 206 с.

### **Тестовые задания для самопроверки**

1. Цель развития персонала:

- а) самоактуализация персонала в условиях инновационных процессов;
- б) повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации;
- в) профессиональное воспитание и обучение взрослых;
- г) профориентация и профпросвещение персонала.

2. Развитие персонала – это:

- а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- б) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;

в) обеспечение эффективной управленческой структуры для достижения организационных целей;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны.

### 3. Задачи развития персонала:

а) повышение квалификации с целью выпуска новой продукции, правильного использования, техобслуживания и ремонта средств производства; подготовка и переподготовка кадров, обучение современным технологиям;

б) развитие способности к коммуникации, работе в группе;

в) содействие осознанию значения возрастающей роли трудовой, технологической, финансовой, производственной, рабочей дисциплины в смысле точного выполнения действий, обеспечивающих безошибочную работу станка, установки, подразделения или предприятия;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны.

### 4. Основными принципами развития персонала являются:

а) целостность системы развития, преемственность различных видов и форм развития персонала;

б) опережающий характер обучения и развития на основе прогноза научно-технического прогресса и условий развития организации;

в) гибкость различных форм развития, возможность их использования на отдельных этапах развития;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны.

### 5. Карьера – это:

а) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;

б) перемещение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;

в) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны.

6. Факторами, влияющими на необходимость развития персонала в современных условиях, являются:

а) серьезная конкуренция на различных рынках в условиях глобализации экономики;

б) бурное развитие новых информационных технологий;

в) системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны.

7. Инвестиции в развитие персонала приоритетны, потому что:

а) повышение деловой активности каждого сотрудника способствует «выживанию» организации;

б) сохранение конкурентоспособности предприятия невозможно без новых технологий, а обучение работе с новой техникой невозможно без значительных инвестиций в развитие персонала;

в) мероприятия по развитию персонала обеспечивают рост производительности труда, следовательно, их финансирование соответствует принципу экономической эффективности расходов;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны.

8. Структура развития персонала включает в себя:

а) обучение персонала;

б) управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;

в) планирование карьеры;

г) все перечисленные варианты ответа верны.

9. Немецкие специалисты В. Бартц и Х. Шайбл считают, что с позиции работодателя целями непрерывного обучения являются:

а) организация и формирование персонала управления, овладение умением определять, понимать и решать проблемы;

б) воспроизводство персонала, интеграция персонала, гибкое формирование персонала;

в) адаптация и внедрение нововведений;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны.

10. Продвижение персонала состоит из следующих процедур:

а) повышение в должности или квалификации, когда служащий замещает более высокую должность, а рабочий получает новый разряд;

б) перемещение, когда работник переводится на другое равноценное рабочее место (цех, отдел, служба) в силу производственной необходимости или изменения характера труда;

в) понижение, когда в связи с изменением его потенциала работник переводится на более низкую должность или по результатам аттестации на более низкий разряд для рабочего;

г) увольнение с предприятия, когда работник полностью меняет место работы в связи с неудовлетворенностью условиями труда или несоответствием занимаемому рабочему месту.

11. Условиями, диктующими значимую роль процесса развития персонала в современном этапе, являются:

а) активное развитие новых информационных технологий;

б) нуклеарность российской экономической политики;

в) частично конкуренция на различных сегментах рынках в условиях глобализации экономики;

г) системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности организации.



## **МОДУЛЬ 2 «СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА КАК СРЕДСТВО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ»**

### **Методические указания к освоению модуля**

#### **Содержание**

Исследование современных технологий развития управленческого персонала как средства развития организации. Общее представление о понятии «развитие управленческого персонала». Цели, содержание и специфика развития управленческого персонала организации. Качественные характеристики личностных аспектов развития человека. Человеческий фактор и его составляющие. Цели, задачи и виды текущей деловой оценки управленческого персонала в соответствии со стратегическими планами организации. Управление социальным развитием управленческого персонала. Оценка состояния планирования социального развития организации.

#### **План изучения модуля**

##### ***4 неделя***

Изучить лекцию 3 «Общее представление о понятии “развитие управленческого персонала”», ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.

Выполнить учебное задание 5: составить глоссарий основных понятий по лекции 3.

Выполнить учебное задание 6: объяснить цели, содержание и специфику развития управленческого персонала организации.

Выполнить контрольное задание 5.

##### ***5 неделя***

Изучить лекцию 4 «Развитие управленческого персонала как элемент развития организации: теоретические аспекты и методы», ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.

Выполнить учебное задание 7: разложить на составляющие и обосновать качественные характеристики личностных аспектов развития человека.

Выполнить учебное задание 8: указать взаимосвязь значения личностных качеств и формирования навыков наставничества управленческого персонала в профессиональной деятельности.

Выполнить контрольное задание 6.

### **6 неделя**

Выполнить контрольное задание 7 (кейс) «Оценка состояния планирования социального развития организации».

Выполнить контрольное задание 8 «Цели, задачи и виды текущей деловой оценки управленческого персонала в соответствии со стратегическими планами организации».

Ответить на вопросы теста (результат положительный при условии выше 70 % правильных ответов).

**Важно!** Все *учебные* задания выполняются студентами самостоятельно с использованием сети Интернет (в режиме реального времени, т. е. онлайн) или в режиме офлайн и обсуждаются на форуме с другими студентами.

### **Общие требования к оформлению выполненных учебных и контрольных заданий**

Печатный текст работы располагается только на одной стороне листа формата А4. Документ в формате текстового редактора *Word*, шрифт *Times New Roman*, кегль 14, интервал 1,5. Поля с левой стороны 3 см, остальные – 2 см. Абзацный отступ 1 см.

### **Результаты изучения модуля**

Студент:

- знает специфику развития управленческого персонала;
- умеет определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации (ПК-10);
- владеет навыками наставничества, способностью вдохновлять других на развитие (ПК-46).

Знания и навыки студента оцениваются по балльной системе. Каждое выполненное студентом задание приносит ему определенное количество баллов, а именно:

Неделя	Уч. з. 5	Уч. з. 6	К. з. 5	Уч. з. 7	Уч. з. 8	К. з. 6	К. з. 7	К. з. 8	Итого
4	2 б.	2 б.	3 б.						7 б.
5				2 б.	2 б.	3 б.			7 б.
6							3 б.	3 б.	6 б.
<i>Всего за модуль: 20 баллов</i>									

Модуль можно считать успешно освоенным при условии выполнения и зачета *строго всех* перечисленных пунктов плана.

## **Понедельное содержание теоретических материалов, учебных и контрольных заданий**

### ***Неделя 4***

#### **Лекция 3 «Общее представление о понятии “развитие управленческого персонала”»**

Развитие управленческого персонала представляет собой систему взаимосвязанных видов деятельности, направленных на содействие профессиональному росту руководителей для успешного функционирования эффективной управленческой структуры в организации, и менеджеров должного качества и количества для реализации поставленных организационных задач<sup>13</sup>.

Развитие управленческого персонала на предприятии предусматривает решение следующих задач:

- 1) выявление сотрудников из числа персонала организации, которые имеют управленческий потенциал для потенциального занятия руководящих должностей;
- 2) развитие управленческого потенциала сотрудников;
- 3) реализация гибкого замещения высвобождающихся должностей и адаптации к ней нового работника.

<sup>13</sup> Дейнека А. В., Жуков Б. М. Современные тенденции в управлении персоналом. М., 2009. С. 265.

Разделяют два вектора управленческого развития: непланируемое и планируемое.

*Непланируемое управленческое развитие* есть случайное, стихийное, неорганизованное протекание профессионального роста руководителей разных уровней управления.

*Планируемое управленческое развитие* характеризует целенаправленная реализация комплекса мер по повышению и использованию управленческого потенциала персонала на предприятии. Комплекс мер включает следующие мероприятия:

1. Составление плана высвобождения/замещения руководящих должностей.
2. Разработка требований/функционала для руководителя (идеальный образ).
3. Сбор данных о контингенте сотрудников, способных участвовать в программе развития управленческого потенциала, подбор соискателей.
4. Составление индивидуальных планов карьерного роста менеджеров.
5. Реализация программы по развитию управленческого потенциала соискателей-претендентов на руководящие должности.
6. Мероприятия по оцениванию прогресса карьерного роста соискателей-претендентов на вакансии руководящей должности.
7. Назначение, вступление в должность и первичная адаптация.

Рыночная среда в современных условиях изменчива и диктует предприятиям поиски выхода на качественно новый уровень способов их функционирования. Прогрессивные предприятия создают новые знания, которые в свою очередь становятся услугой или товаром. С ними организация выходит на рынок, тем самым обновляя реально существующий ассортимент услуг и товаров. Компетенции и компетентность персонала трансформировались в фактор стратегического развития организации.

Развития персонала процесс постоянный, требующих от руководителей всех уровней и подразделений управления формирования умений обучающихся использовать полученные опыт и знания в своей профессиональной деятельности.

Цель развития компетенций управленческого персонала реализуется посредством формирования конкурентного преимущества организации, а развитие уникальных компетенций и их эффективное применение и совершенствование должны привести к повышению конкурентоспособности фирмы.

Формирование компетенций требует разработки соответствующего механизма, т. е. устройства, позволяющего соединить динамику и статику, обеспечить их соответствие. Так, Х. З. Ксенофонтовой создан механизм формирования компетенций управленческого персонала, состоящий из совокупности требований к развитию персонала; источников развития персонала и организационных элементов, на основе которых происходит идентификация; способов развития персонала; моделей развития компетенций управленческого персонала на различных уровнях управления.

Итогом развития, формирования компетенций управленческого персонала становится составление профессиограммы руководителя, определяющей эффективность его профессиональной деятельности под воздействием технологической системы, социальной системы, экономической системы, политической системы, т. е. внешней среды организации.

При анализе элементов механизма развития, формирования компетенций управленческого персонала организации корпоративного типа выделяются требования к развитию компетенций персонала, руководствуясь которыми реализуется деятельность по достижению успешного результата и решаются текущие проблемы.

#### Принципы развития компетенций

1. *Принцип системности* позволяет изучить конкурентные преимущества развития персоналом и его компоненты (ресурсы, знания, навыки, способности, конечные продукты), сочетание разнообразных типов взаимосвязей этих компонентов, изучение влияния на конкурентоспособность и рентабельность предприятия. Вот неполный перечень достоинств реализации данного принципа.

2. *Принцип соответствия развития компетенций управленческого персонала целям и задачам организации* предусматривает средства и способы, ко-

которые используются для реализации процесса развития управленческого персонала, не должны входить в противоречие целям и задачам организации. Под воздействием разных факторов изменяются мотивы, интересы, система ценностей. Выделенные трансформации зачастую характеризуются непредсказуемостью, вследствие чего механизм развития компетенций ориентируется на идентификацию новых средств развития, видоизменение уже существующих. В рыночных условиях компетенции развития управленческого персонала претерпевают жесткую конкуренцию на рынке труда и нуждаются в поддержке, с целью соблюдения своей востребованности.

3. *Принцип повышения сложности.* Завышенная сложность организационной культуры, технологий, связи, сетей и прочего в результате может привести к снижению понимания значения компетенции вследствие чего приводит к легкой покупке ее и использования конкурентами.

4. *Принцип своевременности развития компетенции управленческого персонала* усматривает формирование динамической организации, развивающей «портфель компетенций управленческого персонала», имеющей возможность формирования конкурентных преимуществ, завоевание доверие клиента, повышения конкурентоспособности, в итоге надежной защите своих достижений.

5. Для развития компетенций важную роль играет инвестиционная привлекательность персонала разных уровней иерархии. Недофинансирование в отдельных случаях продиктовано сложностью оценивания продуктивности технологии развития компетенций управленческого персонала, неспособностью обосновать назначение инвестиций. Отдельные фирмы осуществляют приостановку развития компетенций, и персонал, уже сформировавший такой багаж, не имеет возможности их реализации, в результате новые профессиональные умения атрофируются.

6. *Принцип ценностной ориентации знаний управленческого персонала* позволяет обосновать, профессиональные знания формируются в процессе индивидуальной мыслительной работы, они не могут быть переданы, но должны

быть трансформированы в соответствующую компетенцию развития управленческого персонала.

7. *Принцип коллективно обучающей деятельности* раскрывается в необходимости формирования навыков командной работы в процессе обучения будущих руководителей.

В итоге предприятие определяется с принципами развития компетенций управленческого персонала самостоятельным образом. Представленные принципы их набор и сочетание в случае необходимости могут быть изменены (расширены или сокращены) что будет зависеть от особенностей профессиональной направленности функционирования организации, однако основные принципы неизменны.

Характерной чертой механизма развития компетенций управленческого персонала является вариативность средств развития, которые претерпевают изменения в процессе управления по значимости, соотношению, структуре, предполагают использование разных методов, способов развития.

Методом развития здесь рассматривается способ, позволяющий использовать различные средства развития компетенций управленческого персонала.

Методы развития управленческого персонала нацелены на совершенствование знаний персонала в профессиональной деятельности, активизацию поведенческих аспектов, умений и навыков сотрудников. Методы развития персонала затрагивают формирование как всего персонала организации в целом, так и отдельного работника.

Процесс создания модели компетенций руководителей на различных уровнях управления подвержен влиянию структура источников/ресурсов (количеству, величине), организационных элементов развития. Именно единство принципов, методов, организационных элементов развития компетенций управленческого персонала и ресурсов способствует созданию эффективной модели компетенций руководителей различных уровней иерархии.

Реализация модели компетенций управленческого персонала отражена в механизме развития в форме профессиограммы руководителя, где раскрывается его профессиональная деятельность.

Для развития компетенций управленческого персонала необходимо использовать методы, которые направлены на формирование и активизацию знаний управленческого персонала, навыков и способностей. Основными методами развития компетенций управленческого персонала являются методы оценки, мотивации, обучения и развития управленческого персонала.

*Методы развития компетенций управленческого персонала* определяют успешное решение проблем, ускорение процессов развития руководителей, тенденции движения к поставленной цели, реализации миссии организации.

*Методы оценки управленческого персонала* направлены на определение количественной и качественной меры соответствия работников занимаемой должности, возможности передвижения на иную работу, должность.

*Методы мотивации управленческого персонала* направлены на изучение индивидуальных особенностей сотрудников, их потребностей, склонностей, социальных ценностей с целью их развития, повышения конкурентоспособности на рынке труда. На основе таких знаний организация выстраивает свою стратегию управления человеческим капиталом.

Таким образом, дано общее представление о понятии «развитие управленческого персонала», раскрыты процесс, принципы, механизм, методы развития компетенций управленческого персонала различных уровней иерархии.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Раскройте общее представление о понятии «развитие управленческого персонала».
2. Каков механизм развития компетенций управленческого персонала?
3. Перечислите принципы развития компетенций управленческого персонала.
4. Раскройте сущность принципов развития управленческого персонала.
5. Перечислите методы развития компетенций управленческого персонала.
6. Раскройте сущность методов развития управленческого персонала.



## **Учебное задание 5**

Составить глоссарий основных понятий (10 и более) по лекции 3 «Общее представление о понятии «развитие управленческого персонала».

### ***Методические рекомендации для выполнения учебного задания***

При подготовке к выполнению учебного задания каждый студент должен изучить рекомендованную литературу.

Описание основных понятий (10 и более) следует сопровождать ссылками на источник.

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц*.

### ***Рекомендуемая литература***

#### ***Основная***

1. Модуль 2, лекция 3 «Общее представление о понятии «развитие управленческого персонала».

#### ***Дополнительная***

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг ; пер. с англ. Е. Бугаевой ; под общ. ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – М., 2010. – 832 с.

2. Павленок, П. Д. Теория, история и методика социальной работы: избр. работы 1991–2009 гг.: учеб. пособие / П. Д. Павленок. – 4-е изд., доп. – М., 2009. – 476 с.

3. Современный словарь по общественным наукам / Авт.-сост. О. Г. Данильян [и др.] ; под общ. ред. О. Г. Данильяна, Н. И. Панова. – М., 2010. – 528 с.

4. Холостова, Е. И. Социальная работа: учеб. пособие / Е. И. Холостова. – 3-е изд. – М., 2009. – 668 с.

## **Учебное задание 6**

1. Представить в виде тезисов 5 и более мнений теоретиков и практиков по вопросам цели, содержания и специфики развития управленческого персонала организации. Сопроводить каждый тезис собственными комментариями по изучаемому вопросу.

2. Сформулировать в тезисной форме (5 и более тезисов) собственную точку зрения на значение развития управленческого персонала организации как элемента развития организации.

### ***Методические рекомендации для выполнения учебного задания***

При подготовке к выполнению учебного задания каждый студент должен изучить рекомендованную литературу.

Объем выполненного задания *не менее 4 страниц* (ответ на каждый вопрос должен занимать не менее 2 страниц).

### ***Условия получения зачета за выполнение учебного задания***

1. Наличие в тезисной форме 5 и более мнений теоретиков и практиков по вопросам цели, содержания и специфики развития управленческого персонала организации с опорой на рекомендованную литературу.

2. Наличие собственных комментариев (не менее одного комментария к каждому приведенному тезису) по изучаемому вопросу.

3. Наличие собственной точки зрения (5 и более тезисов) на значение развития управленческого персонала организации как элемента развития организации.

4. Правильное приведение ссылок на первоисточник и оформление библиографии.

5. Активное участие студента в обсуждении на форуме изучаемых вопросов в режиме онлайн (в режиме реального времени).

6. Грамотная профессиональная речь.

7. Выполнение работы в заданные сроки.

### ***Рекомендуемая литература***

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг ; пер. с англ. Е. Бугаевой ; под общ. ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – М., 2010. – 832 с.

2. Попов, С. Г. Социальный менеджмент: учеб. пособие / С. Г. Попов. – М., 2009. – 159 с.

3. Современный словарь по общественным наукам / Авт.-сост. О. Г. Данильян [и др.] ; под общ. ред. О. Г. Данильяна, Н. И. Панова. – М., 2010. – 528 с.

## Контрольное задание 5

1. Прочитайте приведенные ниже варианты текстов и найдите несоответствия между содержанием лекции 3 и данными текстами.

2. Занесите в таблицу исправленные фрагменты текстов из каждого варианта.

№ варианта	Исправленные фрагменты
1	
2	
3	
4	
5	

### Вариант 1

Разделяют два вектора управленческого развития: *непланируемое* и *планируемое*. *Планируемое управленческое развитие* есть случайное, стихийное, неорганизованное протекание профессионального роста руководителей разных уровней управления. *Непланируемое управленческое развитие* характеризует целенаправленная реализация комплекса мер по повышению и использованию управленческого потенциала персонала на предприятии.

### Вариант 2

Процесс создания идеала руководителей на различных уровнях управления подвержен влиянию организационных элементов развития. Именно единство принципов, методов, организационных элементов развития компетенций управленческого персонала и ресурсов способствует созданию идеала руководителей.

### Вариант 3

Методы развития управленческого персонала нацелены на совершенствование знаний персонала в мире в целом, активизацию поведенческих аспектов, умений и навыков сотрудников. Методы развития персонала затрагивают как формирование всего персонала организации в целом, так и отдельного работника.

### Вариант 4

Итогом изучения компетенций управленческого персонала становится составление профессиограммы руководителя под воздействием технологической системы, социальной системы, экономической системы, т. е. внешней среды организации.

## *Вариант 5*

Цель развития компетенций управленческого персонала реализуется посредством развития уникальных компетенций, их эффективное применение и совершенствование должны привести к повышению конкурентоспособности фирмы.

## **Неделя 5**

### **Лекция 4 «Развитие управленческого персонала как элемент развития организации: теоретические аспекты и методы»**

Исследование проблемы развития управленческого персонала приводит к первоначальному изучению сущности категории «развитие». Большая советская энциклопедия дает следующую трактовку данной категории: «Развитие – необратимое, направленное, закономерное изменение материальных и идеальных объектов. Только одновременное наличие всех трех указанных свойств выделяет процессы развития среди других изменений: обратимость изменений характеризует процессы функционирования (циклическое воспроизведение постоянной системы функций); отсутствие закономерности характерно для случайных процессов катастрофического типа; при отсутствии направленности изменения не могут накапливаться, и потому процесс лишается характерной для развития единой, внутренне взаимосвязанной линии. В результате развития возникает новое качественное состояние объекта, которое выступает как изменение его состава или структуры (т. е. возникновение, трансформация или исчезновение его элементов или связей)»<sup>14</sup>.

Развитие затрагивает все сферы – природу, общество и отдельного человека. Процесс развития отличает цикличность, так, к слову, продолжительность любого этапа развития социума (по циклу Кондратьева) длится примерно 50 лет. Каждый новый этап развития социума связывают с постановкой проблем научно-технического прогресса. Продолжительность этапов развития социума планируется, исходя из жизненных потребностей человека в результатах

---

<sup>14</sup> Юдин Э. Г. Развитие // Большая советская энциклопедия. URL: <http://u.to/ECJzCQ> (дата обращения: 25.04.17).

научно-технического прогресса. Систематический рост уровня научно-технического прогресса и внедрение результатов научно-технического прогресса с целью повышения уровня благосостояния человечества поддерживают развитие общества по ступеням экономического и социального прогресса. Известный факт, научно-технический прогресс (НТП) есть основа социально-экономического прогресса. НТП обеспечивает развитие и диктует состояние производительных сил, основой которых является человек. Именно человек рассматривается как первичный элемент в данном соотношении и решает вопросы развития научно-технического прогресса, механизмов хозяйствования и общества.

Большая дискуссия вокруг категории «развитие» состоялась в рамках философской науки, конкретнее – в социальной философии, исследующей развитие социума и человека в обществе. Э. Мунье, Ю. Хабермас, Э. Фромм утверждали, что человек – существо, «приговоренное» к реализации своей универсальности, к развитию, что означает развитие своих креативных задатков и способностей. Содержание духовного и личностного развития видится классикам социальной философии в движении от цели к источнику. Задатки развития личности присущи индивиду от рождения, их формирование будет зависеть от реалий жизни. Ограничений не существует, чем ближе личность подходит к назначенной цели, тем дальше она отодвигается. Этот путь бесконечен, что влечет для индивидуума важность смены целей.

Анализ точек зрения социальных философов на вопросы развития индивиду позволяет сделать следующие выводы. Изначально складывается предполагаемый образ идеальных свойств личности. Далее определяется уровень несовпадения между идеальным образом и реальным по конкретным сравниваемым свойствам. В отношении каждого из свойств планируются меры экономических, социальных, нравственных, идеологических и других изменений, воздействие которых обеспечивало бы развитие в личности «идеальных» свойств. В дальнейшем составляется программа развития личности, содержащая ком-

плекс выбранных мер, определяются объемы и виды ресурсов: временной континуум, материальные, информационные, трудовые и другие.

Таким образом, обобщая вышеизложенное, осуществим попытку исследования вопроса развития управленческого персонала по следующему плану освещения проблем. Что есть развитие персонала? Чем продиктована необходимость развития управленческого персонала на предприятии? Какая взаимосвязь между целями развития организации и целями развития ее персонала? Что такое жизненный цикл развития персонала? Каковы способы и средства реализации развития персонала на предприятии? Какова роль развития управленческого персонала для общества в целом и организации в частности?

В управленческой науке понятие «развитие персонала» достаточно новое. Множество исследователей, изучающих эту проблему, рассматривают понятия «профессиональное продвижение сотрудников», «обучение и повышение квалификации персонала» и «развитие персонала» как тождественные. В качестве примера С. В. Шекшня использует понятие «профессиональное развитие» как «процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач». О. А. Страхова и С. И. Файбушевич определяют развитие персонала как «пожизненное, постоянное переобучение работников». Г. Десслер отмечает, что «развитие персонала направлено на подготовку служащих для некоторых будущих работ или для решения проблем развития организации».

Целесообразно исследовать понятие «развитие персонала» в широком смысле, как, например, предлагает Л. В. Ивановская: «развитие персонала – это всеобъемлющая концепция целенаправленного, планомерного и непрерывного изменения качественных характеристик персонала: одаренности – интеллекта, реакции и др.; социальных способностей – к контактам, к управлению конфликтами и др.; аналитических, художественных и других способностей; мотивации – готовности к риску, профессиональные интересы и др.; свойств личности – способностей, воли, характера и др. – до уровня, необходимого для реше-

ния не только сегодняшних, но и, главное, будущих задач организации»<sup>15</sup>. Опираясь на это определение, формулируем трактовку понятия «развитие персонала»: это комплексное и целенаправленное влияние на персонал организации, которое ориентировано на учет запросов сотрудников, связанный с приведением в соответствие потенциальных возможностей работников условиям развития, целям и стратегии настоящего момента. Это метод трансформации существующих характеристик функционала сотрудников в результаты, которые способствуют достижению поставленной цели деятельности предприятия на перспективу и сокращают количество затраченного времени в бюджете социального тайминга предприятия.

Целью развития персонала становится обеспечение улучшения и поддержания потенциала персонала для решения как перспективных, так и текущих рабочих задач согласно стратегии и целей предприятия. Важным моментом становится поиск экономически целесообразной формы удовлетворения потребностей персонала в самореализации и построения карьеры.

Способы, средства, приемы реализации развития персонала могут быть различными, некорректный их подбор может привести к множественным проблемам и осложнениям. В итоге способы развития управленческого персонала становятся важнейшим инструментом стратегии и политики управления персоналом на предприятии, являются совокупностью объединенных в общий механизм организационных средств и планово-экономических рычагов, которые направлены на достижение точно ранжированной системы оперативных заданий, тактических/стратегических целей и задач управления персоналом.

Вследствие этого вопрос отбора способов развития персонала становится основополагающим при управлении данным процессом, так как именно этот момент определяет содержание, характер и итоги эмпирической деятельности персонала предприятия.

---

<sup>15</sup> Ивановская Л. В. Развитие персонала в условиях стратегического управления организацией. В тематическом сб. научных трудов «Проблемы управления персоналом в организациях». М.: ГАУ, 1998. <https://bit.ly/2qDkRx3> (дата обращения: 25.04.17).

Также значимо установить взаимосвязь между использованием разных способов развития управленческого персонала в соответствии с течением инновационного процесса. В настоящее время предпочтительным становится использование технологических методов развития персонала.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Охарактеризуйте теоретические аспекты изучения вопроса развития управленческого персонала как элемента развития организации.
2. Раскройте взаимосвязь между процессами развития управленческого персонала и развития организации.
3. Какие методы развития персонала рассматриваются как инструмент управления персоналом организации?

### **Учебное задание 7**

1. Разложить на составляющие качественные характеристики личностных аспектов развития человека на основе 5 источников и более.
2. Обосновать в тезисной форме собственную точку зрения о качественных характеристиках личностных аспектов развития человека (5 тезисов и более).

### ***Методические рекомендации для выполнения учебного задания***

При подготовке к выполнению учебного задания каждый студент должен изучить рекомендованную литературу.

Объем выполненного задания – *не менее 2 страниц*.

### ***Рекомендуемая литература***

1. Попов, С. Г. Социальный менеджмент: учеб. пособие / С. Г. Попов. – М., 2009. – 159 с.
2. Современный словарь по общественным наукам / Авт.-сост. О. Г. Данильян [и др.] ; под общ. ред. О. Г. Данильяна, Н. И. Панова. – М., 2010. – 528 с.
3. Холостова, Е. И. Социальная работа: учеб. пособие / Е. И. Холостова. – 3-е изд. – М., 2009. – 668 с.

### **Учебное задание 8**

Укажите взаимосвязь значения личностных качеств и формирования навыков наставничества управленческого персонала в профессиональной дея-



тельности. Приведите и обоснуйте свою точку зрения по изучаемому вопросу в тезисной форме (5 и более тезисов).

### ***Методические рекомендации для выполнения учебного задания***

При подготовке к выполнению учебного задания каждый студент должен изучить рекомендованную литературу.

Объем выполненного задания – *не менее 2 страниц*.

### ***Рекомендуемая литература***

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг ; пер. с англ. Е. Бугаевой ; под общ. ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – М., 2010. – 832 с.

2. Мардахаев, Л. В. Социальная педагогика: учебник / Л. В. Мардахаев. – М., 2009. – 269 с.

3. Современный словарь по общественным наукам / Авт.-сост. О. Г. Данильян [и др.] ; под общ. ред. О. Г. Данильяна, Н. И. Панова. – М., 2010. – 528 с.

### **Контрольное задание 6**

1. Прочитайте приведенные ниже варианты текстов и найдите несоответствия между содержанием лекции 4 и данными текстами.

2. Занесите в таблицу исправленные фрагменты текстов из каждого варианта.

<b>№ варианта</b>	<b>Исправленные фрагменты</b>
1	
2	
3	
4	
5	

### ***Условия получения зачета за выполнение контрольного задания***

1. Корректно оформленные ответы согласно заданию (объем выполненного задания – *около 1 страницы*).

2. Выполнение работы в заданные сроки.

### ***Вариант 1***

Большая дискуссия вокруг категории «развитие» состоялась в рамках психологической науки, конкретнее – в социальной психологии, исследующей развитие социума. Э. Мунье, Ю. Хабермас, Э. Фромм утверждали, что человек – существо, «приговоренное» к реализации своей универсальности, к развитию, что означает развитие своих креативных задатков и способностей.

### *Вариант 2*

Целью развития персонала становится обеспечение финансирования персонала для решения как перспективных, так и текущих рабочих задач согласно стратегии и целей предприятия. Важным моментом становится поиск экономически целесообразной формы удовлетворения потребностей персонала в самореализации и построения карьеры.

### *Вариант 3*

Большая советская энциклопедия дает следующую трактовку данной категории: «Развитие – необратимое, хаотичное, закономерное изменение материальных и идеальных объектов. Только одновременное наличие всех трех указанных свойств выделяет процессы развития среди других изменений: обратимость изменений характеризует процессы функционирования (циклическое воспроизведение постоянной системы функций); отсутствие закономерности характерно для случайных процессов катастрофического типа; при отсутствии направленности изменения не могут накапливаться, и потому процесс лишается характерной для развития единой, внутренне взаимосвязанной линии. В результате развития возникает новое качественное состояние объекта».

### *Вариант 4*

Методы реализации развития персонала могут быть различными, корректный их подбор может привести к множественным проблемам и осложнениям. В итоге способы развития управленческого персонала становятся важнейшим инструментом политики управления персоналом на предприятии, являются совокупностью объединенных в общий механизм организационных средств.

### *Вариант 5*

В управленческой науке понятие «развитие персонала» исследовано. Множество исследователей, изучающих эту проблему, рассматривают понятия «профессиональное продвижение сотрудников» и «развитие персонала» как тождественные.

## ***Неделя 6***

### **Контрольное задание 7: кейс «Оценка состояния планирования социального развития организации»**

#### ***Постановка задачи***

Необходимо дать оценку состояния планирования социального развития коллектива организации<sup>16</sup>. В качестве исследуемой организации должно выступать учреждение – место вашей работы или место учебы (например, «УрФУ имени первого Президента России Б. Н. Ельцина»).

На каждый из 20 вопросов, представленных в табл. 8, следует выбрать только 1 ответ, который отражает сложившуюся ситуацию в исследуемом вами предприятии. Каждый ответ соответствует определенному количеству баллов. Ответив на все вопросы, необходимо произвести расчеты путем сложения полученных баллов за каждый ответ.

Ключ:

от 0 до 9 баллов – процесс планирования оценивается неудовлетворительно;

от 10 до 16 баллов – удовлетворительно;

от 17 до 25 баллов – хорошо;

от 26 до 33 баллов – очень хорошо;

от 34 до 40 баллов – отлично.

По результатам оценки состояния планирования социального развития коллектива организации необходимо составить выводы о причинах сложившейся ситуации и, если результат оценен на неудовлетворительно, удовлетворительно, хорошо, очень хорошо, о направлениях коррекции планирования социального развития коллектива организации (объем выполненного задания – *около 1 страницы*).

---

<sup>16</sup> Методика оценки состояния планирования социального развития коллектива организации приведена по: Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Практикум. М., 2008. 365 с.

**Методика «Оценки состояния планирования  
социального развития коллектива»**

Вопрос	Варианты ответов	Оценка в баллах
1. При разработке программы социального развития есть учет аспектов ее реализации, например нужны ли изменения в профессионально-квалификационной структуре руководства/кадров, реорганизация, перестройка способов и систем организации управления и труда?	а) нет, не учитываются	0
	б) в известной мере учитываются	1
	в) да, проводится комплексный анализ указанных факторов	2
2. Существует ли взаимосвязь между собой в программе социальная стратегия и система стимулирования (повышение окладов, служебный рост, положения о премиях и др.)?	а) такой связи нет	0
	б) в известной мере существует, причем поощрительные системы одинаковы для подразделений	1
	в) системы стимулирования строятся дифференцированно	2
3. Каковы практические действия, запланированные в программе?	а) запланированные практические действия зачастую нереальны	0
	б) запланированные практические действия реалистичны в некоторой степени	1
	в) запланированные практические действия являются четкими и реальными	2
4. Как бы вы определили целесообразность программы и как бы ее оценили руководители отделов и заведующие службами/специалисты?	а) большинство посчитало бы ее составление пустой тратой времени	0
	б) примерно половина назвала бы полезным делом	1
	в) программа признается органичной и целесообразной для всех и каждого	2
5. Специалисты, руководители служб и отделов принимают участие в принятии решений по проблемам программы?	а) редко	0
	б) обычно с их участием обсуждаются только отдельные вопросы	1
	в) всегда	2
6. Какое количество времени затрачивается на создание программы специалистом, руководителем службы/отдела?	а) меньше одной недели в год	0
	б) от 1 до 3 недель в год	1
	в) более 3 недель в год	2
7. Руководители среднего звена имеют возможность знакомства с разработками программы до ее принятия?	а) нет	0
	б) только тогда, когда касается их прямо	1
	в) да, это обязательно	2
8. Какова периодичность делегирования полномочий подчиненным руководителям среднего звена?	а) обычно делегируют, сами планируют мало	0
	б) иногда, если подчиненные очень хорошо информированы	1
	в) нечасто	2

9. Соотносимы ли планируемые экономические показатели с запланированными перспективами реализации программы?	а) не соотносимы	0
	б) соотносимы	1
	в) частично соотносимы	2
10. Система контроля над реализацией программы социального развития существует?	а) никакой системы нет	0
	б) учитываются и контролируются только показатели капиталовложений, численность персонала	1
	в) да, в том числе и контроль над изменением отношения к труду	2
11. С какой периодичностью при планировании социального развития осуществляется привлечение экспертов со стороны?	а) редко	0
	б) от случая к случаю	1
	в) внешние консультанты и специалисты приглашаются часто	2
12. При составлении программы какова доля участия/помощи высшего руководства?	а) не оказывает помощи	0
	б) оказывает кое-какую поддержку	1
	в) для подготовки и обучения персонала методам планирования создается группа специалистов	2
13. С какой периодичностью рассматриваются критические замечания стратегических предложений?	а) редко, обычно принимаются без дискуссий	0
	б) иногда предложения отвергаются	1
	в) часто предложения требуют пересмотра	2
14. Каков регламент в коллективе рассмотрения критики в отношении стратегических предложений?	а) не рассматриваются	0
	б) рассматриваются только вопросы капитального строительства	1
	в) большинство аспектов рассматривается той или иной группой коллектива	2
15. Сколько времени отводится внешним консультантам для работы над программой?	а) мало или вообще не отводится	0
	б) немного времени	1
	в) много времени	2
16. Какие виды анализа используются для оценки эффективности программы социального развития коллектива?	а) выводы обычно делаются по субъективным соображениям	0
	б) применяются отдельные общие методы, формулировки, но количественные методы используются редко	1
	в) используются методы экономического анализа, экономико-математические модели	2
17. Насколько гибкими являются способы анализа стратегии программы?	а) используются стандартные методики	0
	б) методики несколько различаются в соответствии со спецификой предмета	1
	в) постоянно совершенствуются	2

18. Учитываются ли при составлении плана неопределенности и риски?	а) используется один вариант развития	0
	б) используются несколько вариантов	1
	в) риск и неопределенность учитываются с помощью специальных количественных методов	2
19. Учитываются ли при планировании рост и развитие иных предприятий?	а) мало или вообще не учитываются	0
	б) учитываются в некоторой степени	1
	в) делается попытка количественно оценить развитие других предприятий в отрасли, регионе	2
20. Кто выступает в качестве инициатора создания программы социального развития коллектива?	а) по указанию центрального или регионального органа (министерства, ведомства)	0
	б) инициатива извне	1
	в) решение принято самостоятельно	2

### ***Условия получения зачета за решение кейса***

1. Выполненные расчеты согласно заданию.

2. Наличие обоснованных выводов о причинах сложившейся ситуации и направлениях коррекции планирования социального развития коллектива организации (если результат оценен на неудовлетворительно, удовлетворительно, хорошо, очень хорошо) со ссылкой на данные сайта организации или документы по программе социального развития коллектива организации.

### ***Рекомендованная литература***

Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – М., 2008. – 365 с.

### **Контрольное задание 8 «Цели, задачи и виды текущей деловой оценки управленческого персонала в соответствии со стратегическими планами организации»**

1. Представить собственную разработку целей, задач и видов текущей деловой оценки управленческого персонала в соответствии со стратегическими планами организации.

2. Обосновать эффективность предложенных целей, задач и видов текущей деловой оценки управленческого персонала в соответствии со стратегическими планами организации.

### ***Методические рекомендации для выполнения контрольного задания***

При подготовке к выполнению контрольного задания каждый студент должен изучить рекомендованную литературу.

Ответ следует оформить в виде эссе. «Эссе – это прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, трактующее частную тему и представляющее попытку передать индивидуальные впечатления и соображения, так или иначе с нею связанные»<sup>17</sup>.

Структура эссе определяется следующими требованиями:

1. Идеи автора по вопросу оформляются в короткие тезисы.
2. Идея подкрепляется доказательствами, следовательно, за тезисом идут аргументы.

Аргументы – это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др. Лучше приводить два аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется неубедительным, три аргумента могут «перегрузить» изложение, выполненное в жанре, ориентированном на краткость и образность.

Таким образом, структура эссе имеет следующий вид (количество тезисов и аргументов зависит от темы, избранного плана, логики развития мысли):

- введение;
- тезис, аргументы;
- тезис, аргументы;
- тезис, аргументы;
- тезис, аргументы;
- заключение.

---

<sup>17</sup> Краткая литературная энциклопедия : в 9 т. Т. 9. 1978. С. 798.

**При написании эссе важно также учитывать, что:**

1) введение и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении резюмируется мнение автора);

2) необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается целостность работы.

Стиль изложения предполагает эмоциональность, экспрессивность, художественность. Филологи полагают, что должный эффект обеспечивают короткие, простые, разнообразные по интонации предложения. Впрочем, стиль отражает особенности личности, об этом тоже полезно помнить.

Объем выполненного задания – *не менее 4 страниц*.

Эссе обязательно обсуждается на форуме с другими студентами.

***Рекомендованная литература***

*Основная*

1. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М., 2009. – 688 с.

2. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М., 2005. – 638 с.

*Дополнительная*

1. Бендас, Т. В. Гендерная психология: учеб. пособие / Т. В. Бендас. – М., 2005. – 431 с.

2. Лавровский, Б. Л. Экономический рост и региональная асимметрия (эмпирический анализ) / Б. Л. Лавровский ; Ин-т экономики и орг. пром. пр-ва. – Новосибирск, 2005. – 216 с.

3. Мониторинг социальных программ: практические примеры / А. Л. Александрова [и др.] ; фонд «Ин-т экономики города». – М., 2005. – 112 с.

4. Рассел, К. Определи свой IQ. Раскройте потенциальные возможности вашего ума / К. Рассел, Ф. Картер ; пер. с англ. А. В. Банкрашкова. – М. : АСТ, 2005. – 206 с.



## **Тестовые задания для самопроверки**

1. Категорию «развитие персонала» понимают как:

- а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- б) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;
- в) обеспечение эффективной управленческой структуры для достижения организационных целей;
- г) все вышеперечисленные варианты ответа верны.

2. Какие методы наиболее эффективны для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе)?

- а) инструктаж, деловые игры, видеотренинг;
- б) ротация, ученичество и наставничество, лекция;
- в) разбор конкретных ситуаций, самообучение;
- г) диалог, беседа.

3. Какие методы наиболее эффективны для обучения персонала техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей, прием коммунальных платежей, расчет процентов по вкладам)?

- а) инструктаж, ротация;
- б) ученичество и наставничество, разбор конкретных ситуаций, «сидя рядом с Нелли»;
- в) лекция, деловые игры, самообучение;
- г) работа с тренажерами и имитаторами.

4. Под карьерой принято понимать:

- а) индивидуально осознанную позицию и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;
- б) перемещение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;
- в) предлагаемую организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти;

г) количество окончанных высших учебных заведений.

5. Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:

- а) неструктурированный, непланируемый;
- б) планируемое развитие за пределами работы;
- в) планируемое развитие на работе;
- г) все перечисленные варианты ответа верны.

6. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает:

- а) обучение по договору учебным центром;
- б) ротацию менеджеров;
- в) делегирование полномочий подчиненному;
- г) формирование резерва кадров на выдвижение.

7. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации, – это:

- а) резерв руководителей на выдвижение;
- б) аттестационная комиссия;
- в) кадровая служба;
- г) все вышеперечисленные варианты ответа верны.

8. Работа с резервом преемников-дублеров не должна носить целевого характера: организация заботится об их развитии для последующего замещения ими через 10–20 лет руководящей должности вообще, а не для занятия ими строго определенной должности. Верно ли высказывание?

- а) да;
- б) нет;
- в) частично верно;
- г) частично неверно.

9. Верно ли, что стадии профессиональной карьеры каждый сотрудник может пройти последовательно, работая в различных организациях?

- а) да;
- б) нет;
- в) частично;
- г) частично неверно.

10. Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре, например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, есть проявление внутриорганизационной карьеры:

- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа;
- г) все перечисленные варианты ответа верны.

11. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:

- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа;
- г) все перечисленные варианты ответа верны.

12. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала?

- а) анализ исполнения работы;
- б) анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;
- в) балансовый метод;
- г) аналитический метод.

13. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:

- а) всегда;

- б) иногда;
- в) никогда;
- г) не зависит одно от другого.

14. Каковы причины высвобождения работников в организации?

- а) структурные сдвиги в производстве;
- б) перемещения работников внутри организации, текучесть кадров;
- в) повышение морального уровня производства;
- г) неизменность объемов производства.

15. Какие возможны программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения?

- а) понижение в должности;
- б) досрочное увольнение или добровольный выход в отставку;
- в) горизонтальное перемещение, обучение;
- г) аттестация сотрудника, вознаграждение сотрудника.

### **МОДУЛЬ 3 «АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА В ПРАКТИКЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ»**

#### **Методические указания к освоению модуля**

#### **Содержание**

Технологии управления развитием персонала и их использование в практике деятельности предприятия. Жизненный цикл организации. Движение персонала в организации. Циклы развития персонала в организации. Этапы цикла развития персонала в зависимости от цикла инновации продукции. Особенности цикла развития персонала в организации. Проведение совещания по принятию решения о движении персонала в организации (определение тематики, формирование регламента, анализ проблемного поля, информирование сотрудников, применение совместно принятых решений). Составление плана движения персонала на предприятии.

#### **План изучения модуля**

##### ***7 неделя***

Изучить лекцию 5 «Жизненный цикл организации», ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.

Выполнить учебное задание 8: указать взаимосвязь между этапами цикла развития персонала и их зависимостью от цикла инновации продукции.

Выполнить учебное задание 9: разложить на составляющие особенности цикла развития персонала в организации.

Выполнить контрольное задание 9.

##### ***8 неделя***

Изучить лекцию 6 «Движение персонала в организации», ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.

Выполнить учебное задание 10: сравнить сущность и понятие категорий «жизненный цикл организации», «жизненный цикл персонала», «движение персонала».

Выполнить учебное задание 11: составить аннотацию к лекции 6.

Выполнить контрольное задание 10.

## **9 неделя**

Изучить лекцию 7 «Циклы развития персонала в организации», ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.

Выполнить контрольное задание 11.

Выполнить контрольное задание 12.

Выполнить контрольное задание 13 «План движения персонала на малом предприятии».

Ответить на вопросы теста (результат положительный при условии выше 70 % правильных ответов).

**Важно!** Все *учебные* задания выполняются студентами самостоятельно с использованием сети Интернет (в режиме реального времени, т. е. онлайн) или в режиме офлайн и обсуждаются на форуме с другими студентами.

### **Общие требования к оформлению выполненных учебных и контрольных заданий**

Печатный текст работы располагается только на одной стороне листа формата А4. Документ в формате текстового редактора *Word*, шрифт *Times New Roman*, кегль 14, интервал 1,5. Поля с левой стороны 3 см, остальные – 2 см. Абзацный отступ 1 см.

### **Результаты изучения модуля**

Студент:

- знает особенности жизненного цикла организации, движения персонала в организации, цикличности развития персонала в организации;
- умеет проводить совещания: выбирать тему, формировать регламент, анализировать проблемное поле, информировать других, принимать совместные решения (ПК-40);
- владеет навыками составления плана движения персонала в организации.

Знания и навыки студента оцениваются по балльной системе. Каждое выполненное студентом задание приносит ему определенное количество баллов, а именно:

Неделя	Уч. з. 8	Уч. з. 9	К. з. 9	Уч. з. 10	Уч. з. 11	К. з. 10	К. з. 11	К. з. 12	К. з. 13	Итого
7	2 б.	2 б.	3 б.							7 б.
8				2 б.	2 б.	3 б.				7 б.
9							3 б.	3 б.	3 б.	9 б.
Всего за модуль: 23 балла										

Модуль можно считать успешно освоенным при условии выполнения и зачета *строго всех* перечисленных пунктов плана.

## **Понедельное содержание теоретических материалов, учебных и контрольных заданий**

### ***Неделя 7***

#### **Лекция 5 «Жизненный цикл организации»**

Объектом постоянного внимания со стороны руководства предприятия являются трудовые ресурсы. Особенное значение трудовые ресурсы приобрели на этапе рыночных отношений. Высокий уровень наукоемкости, инвестиционный характер производства внесли коррективы в требования к персоналу, повысили значимость креативного отношения к труду.

В современных условиях основной задачей руководителя предприятия/предпринимателя становится формирование качественно подобранного трудового коллектива, команды партнеров и единомышленников, способных осознавать, понимать и реализовывать замыслы руководства предприятия. Именно такой коллектив становится залогом успеха предпринимательской деятельности, процветания предприятия.

Грамотная обеспеченность организации необходимыми трудовыми ресурсами, высокий уровень производительности труда и их рациональное использование играют значимую роль в повышении эффективности работы предприятия и увеличении объемов оказания услуг.

Цикличность функционирования организации раскрывается в процессах зарождения, развития, успешной работы, в ослабевании и прекращении своего существования. Относительно малая часть существует долго, но ни одна не избегает периода трансформации. Ежедневно появляются одни новые организа-

ции и подлежат процессу ликвидации другие. Процветают те организации, которые умеют адаптироваться, и исчезают негибкие. Руководитель всегда должен отслеживать этап развития организации и адекватно оценивать, насколько принятый стиль руководства соответствует этому этапу. Понятие жизненного цикла организации как предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени широко распространено. Использование понятия «жизненный цикл» позволяет отчетливо оценить существующие этапы, через которые уже прошла организация, и усмотреть перспективу.

Жизненный цикл организации взаимосвязан с жизненным циклом продукции, т. е. временным интервалом, состоящим из некоторого количества стадий. Каждая стадия характеризуется определенным видом изменений во времени объема производства. Различают жизненный цикл продукции в сфере потребления, жизненный цикл продукции в сфере производства, полный жизненный цикл продукции. Последний вид из перечисленных состоит из времени создания, продолжительности выпуска и времени эксплуатации изделий клиентами/потребителями. Это понятие используют для планирования снабженческо-сбытовой деятельности и маркетинга, выбора разумных форм управления и создания необходимых структурных составляющих, организации послепродажного обслуживания изделий.

Концепции жизненного цикла изучают в контексте исследования рынков. Понятие «жизненный цикл» используют для описания процесса прохождения продуктом этапов создания, развития, зрелости и упадка. В связи с некоторой исключительностью отдельных характеристик организаций наблюдаются модификации понятия «жизненный цикл». Б. З. Мильнер предлагает следующий вариант разделения жизненного цикла предприятия на отрезки времени и предусматривает следующие этапы.

Первый этап – этап предпринимательства. Предприятие в стадии становления, в этот период происходит формирование жизненного цикла продукции. Цели функционирования отличаются нечеткостью, креативный процесс сво-



бодно протекает в сторону продвижения к следующему этапу. В этот момент требуется стабильное обеспечение ресурсами.

Второй этап – этап коллективности. Инновационные процессы предыдущего этапа предпринимательства развиваются, закладывается миссия организации. В рамках предприятия преобладают неформальные структура и коммуникации. Персонал организации демонстрирует высокие обязательства и тратит значительное время на развитие механических контактов.

Третий этап – этап формализации и управления. Стабилизируется структура предприятия, разрабатываются функционал, правила, процедуры. Акцент ставится на стабильности и эффективности инноваций. Подразделения, отвечающие за разработку и принятие решений, становятся главными в организации. Наблюдается рост значимости высшего руководства, а процесс принятия решений начинает носить консервативный, взвешенный характер. Роли закреплены, и устранение от дел каких-либо членов организации не наносит значительного урона.

Четвертый этап – этап выработки структуры. В организации увеличивается выпуск продукции, расширяется рынок оказания услуг. Руководители выявляют новые возможности развития предприятия. Организационная структура и организационная культура действуют в комплексе. Механизмы разработки и принятия решений носят децентрализованный характер.

Пятый этап – этап упадка. В результате сокращающегося рынка, конкуренции предприятие обнаруживает уменьшение спроса на свои услуги и продукцию. Руководящее звено изыскивает направления использования новых возможностей с целью удержания рынка. Одновременно происходит увеличение потребности в наиболее ценных специалистах. Растет число конфликтов. Персонал предпринимает попытки сдержать тенденции снижения роста. Механизм разработки и принятия решений носит централизованный характер.

Основные этапы жизненного цикла организации графически представлены на рис. 1. На рисунке часть кривой, имеющая положительный наклон, отра-

жает стадии создания, роста и зрелости организации, другая ее часть с отрицательным наклоном – стадия упадка организации.

При создании организации, свободном протекании творческого процесса появляется устремление к стабильному и устойчивому развитию. Решаются две задачи – обеспечение доступа к необходимым ресурсам и овладение механизмом конкуренции. Ключевую роль здесь играют анализ ситуации, получение объективной информации. Для анализа ситуации может быть использована табл. 9.

Переходя к созданию условий для экономического роста, к обеспечению высокого качества товаров и услуг, организация должна выбрать тип управления, отвечающий особенностям и задачам этого этапа. Этот выбор предопределяется рядом условий (табл. 10).

Важным показателем выбора типа управления становится поддержка стабильности баланса между новаторством и постоянством, реализация эффективной деятельности здесь и сейчас с одновременным перспективным планированием.

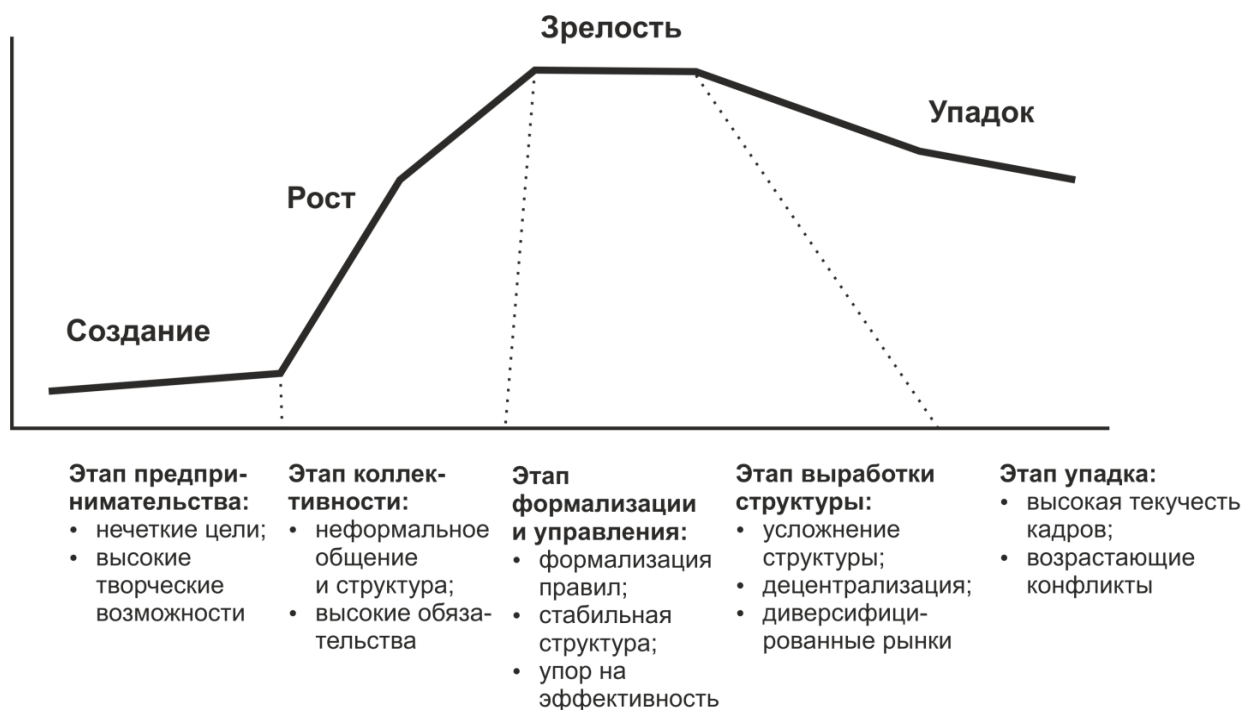


Рис. 1. Этапы жизненного цикла организации<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Рисунок приведен по: Емельянов Е. Н., Поварницына С. Е. Жизненный цикл организационного развития // Организационное развитие. 2006. № 2. С. 16.

**Анализ ситуации на стадии создания организации<sup>19</sup>**

<b>Направления и этапы</b>	<b>Цель</b>	<b>Методы</b>	<b>Результаты</b>
Выбор товара или услуги	Определение положения на рынке	Изучение удовлетворенность спроса, объема продаж, емкость рынка, анализ перспектив вытеснения товара с рынка	Возможный объем продаж товара
Оценка действий конкурентов	Определение потенциала конкурентов для занятия сходного положения на рынке	Изучение деятельности подобных фирм: технологии, организации, качества продукции, затрат на снабжение/сбыт, исследования и инфраструктурных связей	Доминирующий фактор конкуренции
Анализ схемы предпринимательства	Определение необходимых ресурсов и возможностей их получения	Изучение потенциала разработки технологии, приобретения/установки оборудования, его запуска и эксплуатации, обеспечение материалами, сырьем, помещениями, капиталом, услугами	Формирование всей системы исходных условий и предпосылок
Анализ общего окружения	Определение роли внешних факторов	Изучение состояния социально-экономических, государственно-политических, технологических и других факторов. Определение трендов и тенденций развития, ожиданий	Неопределенность значений факторов. Стабильность факторов. Темпы изменений значений факторов

Зрелость организации демонстрируется тем, что акцент ставится на эффективности инноваций и стабильности, увеличении выпуска продукции и расширении рынка оказания услуг. Руководители выявляют новые возможности организационного развития. Все это нужно для обеспечения стратегической дееспособности организации, сохранения и упрочения устойчивого положения на рынке.

Концепция жизненного цикла отображает характерные черты развала предприятия, которые проявляются на стадии упадка:

- усложнение процесса создания товарных инноваций;
- снижение спроса и ужесточение конкуренции, усложнение ее форм;
- повышение роли качества и цены в конкуренции;

<sup>19</sup>Таблица приведена по: Теория организации. 2011. URL: <https://bit.ly/2AQGD6g> (дата обращения: 25.04.17).

- увеличение конкурентной силы поставщиков;
- возрастание сложности управления приростом производственных мощностей;
- снижение прибыльности.

Таблица 10

### Выбор типа управления в зависимости от характеристики организации<sup>20</sup>

Характеристики	Тип управления	
	Оперативный	Стратегический
Основное назначение	Максимальное увеличение прибыли	Максимальное увеличение прибыли с учетом интересов общества
Основной способ достижения цели	Оптимальное использование внутренних ресурсов организации	Динамический баланс с нестандартным и неопределенным окружением
Важность фактора времени	Не является основным условием в конкурентной борьбе	Важное условие при конкуренции
Краткосрочная оценка эффективности	Прибыльность	Время адаптированности к изменениям во внешней среде, точности предвидения изменений во внутренней среде
Отношение к персоналу	Персонал один из ресурсов организации	Персонал важнейший ресурс организации

### Вопросы для самопроверки

1. Что такое жизненный цикл организации?
2. Как жизненный цикл организации связан с жизненным циклом продукции?
3. Какие существуют варианты деления жизненного цикла организации на временные отрезки/этапы?
4. Что обозначают этапы жизненного цикла организации «создание», «рост», «зрелость», «упадок»?

### Учебное задание 8

Укажите взаимосвязь между этапами цикла развития персонала и их зависимостью от цикла инновации продукции.

№ этапа	Название этапа цикла развития персонала	Название этапа цикла инновации продукции	Взаимосвязь между этапами цикла развития персонала и их зависимостью от цикла инновации продукции
1			
2			
3			
4			
5			

<sup>20</sup>Таблица приведена по: Теория организации. 2011. URL: <https://bit.ly/2AQGD6g> (дата обращения: 25.04.17).

### ***Методические рекомендации для выполнения учебного задания***

При подготовке к выполнению учебного задания каждый студент должен изучить рекомендованную литературу.

В столбце «Взаимосвязь между этапами цикла развития персонала и их зависимостью от цикла инновации продукции» необходимо привести собственную точку зрения по исследуемому вопросу в тезисной форме.

Объем выполненного задания – не менее 2 страниц.

#### ***Рекомендуемая литература***

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг ; пер. с англ. Е. Бугаевой ; под общ. ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – М., 2010. – 832 с.

2. Попов, С. Г. Социальный менеджмент: учеб. пособие / С. Г. Попов. – М., 2009. – 159 с.

3. Современный словарь по общественным наукам / Авт.-сост. О. Г. Данильян [и др.] ; под общ. ред. О. Г. Данильяна, Н. И. Панова. – М., 2010. – 528 с.

#### **Учебное задание 9**

Разложите на составляющие особенности цикла развития персонала в организации.

№ этапа	Особенности цикла развития персонала в организации	Составляющие цикла развития персонала в организации
1		
2		
3		
4		
5		

### ***Методические рекомендации для выполнения учебного задания***

При подготовке к выполнению учебного задания каждый студент должен изучить рекомендованную литературу.

Объем выполненного задания – не менее 2 страниц.

#### ***Рекомендуемая литература***

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг ; пер. с англ. Е. Бугаевой под общ. ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – М., 2010. – 832 с.

2. Попов, С. Г. Социальный менеджмент: учеб. пособие / С. Г. Попов. – М., 2009. – 159 с.

3. Современный словарь по общественным наукам / Авт.-сост. О. Г. Данильян [и др.] ; под общ. ред. О. Г. Данильяна, Н. И. Панова. – М., 2010. – 528 с.

### **Контрольное задание 9**

1. Прочитайте приведенные ниже варианты текстов и найдите несоответствия между содержанием лекции 5 и данными текстами.

2. Занесите в таблицу исправленные фрагменты текстов из каждого варианта.

<b>№ варианта</b>	<b>Исправленные фрагменты</b>
1	
2	
3	
4	
5	

### ***Условия получения зачета за выполнение контрольного задания***

1. Корректно оформленные ответы согласно заданию (объем выполненного задания – *около 1 страницы*).

2. Выполнение работы в заданные сроки.

#### ***Вариант 1***

Субъектом постоянного внимания со стороны руководства предприятия являются трудовые ресурсы, производственные отношения и производительные силы, формируемые под внимательным руководством со стороны собственников предприятия. Особенное значение трудовые ресурсы приобрели на этапе современных динамично изменяющихся рыночных отношений. Высокий уровень наукоемкости, инвестиционный характер производства внесли коррективы в требования к персоналу, руководящему звену, повысили значимость креативного отношения к труду.

#### ***Вариант 2***

Концепции жизненного цикла изучают в контексте исследования рынков, характера производительных сил и производственных отношений. Понятие «жизненный цикл» используют для описания процесса прохождения продуктом этапов создания, развития, зрелости и упадка. В связи с некоторой исключи-

тельностью отдельных характеристик организаций наблюдаются модификации понятия «жизненный цикл».

### *Вариант 3*

Важным показателем выбора типа управления становится поддержка стабильности баланса между новаторством и постоянством, реализация эффективной деятельности здесь и сейчас с одновременным перспективным планированием.

### *Вариант 4*

Зрелость организации демонстрируется тем, что акцент ставится на эффективности инноваций и стабильности, увеличении выпуска продукции и расширении рынка оказания услуг. Руководители выявляют новые возможности организационного развития. Все это нужно для обеспечения стратегической дееспособности организации, сохранения и упрочения устойчивого положения на рынке.

### *Вариант 5*

Концепция жизненного цикла отображает характерные черты развала предприятия, которые проявляются на стадии упадка:

- усложнение процесса создания товарных инноваций;
- снижение спроса и ужесточение конкуренции, усложнение ее форм;
- повышение роли качества и цены в конкуренции;
- увеличение конкурентной силы поставщиков;
- возрастание сложности управления приростом производственных мощностей;
- снижение прибыльности.

## ***Неделя 8***

### **Лекция 6 «Движение персонала в организации»**

Движение персонала – важный и необходимый процесс, составляющий удовлетворение производственных потребностей предприятия. Он отражается в равновесии, содержащем данные об изменчивости структуры персонала и его численности.

А. В. Горшков, исследуя данную проблему, разделяет движение персонала на внешнее и внутреннее.

«Внешнее движение персонала характеризуется приемом и увольнением персонала.

Внутреннее движение персонала подразделяется на:

- перевод из одного подразделения в другое;
- перевод из одной категории в другую;
- перевод с одной профессии на другую;
- перевод с одного разряда (категории) на другой разряд (категорию)»<sup>21</sup>.

*Перевод из одного подразделения в другое.* В основании этого вида движения персонала лежит использование новейших производств, технологий, оборудования на предприятии, изменение организационно-штатных мероприятий, социальных факторов, перемещение сотрудников вследствие увольнения.

*Переход работника из одной категории в другую* реализуется по результатам получения нового уровня образования, возрастающих возможностей карьерного роста на предприятии и прочее. Примером может служить переход специалиста в должность руководителя, рабочего – в специалисты и другие.

*Перевод с одной профессии на другую.* Эта разновидность движения персонала связана с увеличением сфер обслуживания сотрудника.

*Перевод с одного разряда (категории) на другой разряд (категорию)* реализуется по результатам прохождения аттестационных мероприятий или сдачи квалификационных экзаменов.

От разумности переводов внутри организации зависят возможности профессионального и карьерного роста, исполнение функционала в соответствии с креативным потенциалом сотрудника, его квалификационными способностями и оптимальными для работника предприятия формой оплаты и условиями труда»<sup>22</sup>.

Эмпирика реализации движения персонала на предприятии демонстрирует, что «персонал компании не бывает статичен. Желают менеджеры этого или

---

<sup>21</sup>Горшков А. В. Социология труда. URL: <https://bit.ly/2JKGl3D> (дата обращения: 25.04.17).

<sup>22</sup>Там же.



нет, но процесс движения персонала (прием на работу – внутренние перемещения – увольнения) является той реальностью, с которой неизбежно приходится считаться. При этом важнейшей характеристикой процесса является его необратимость. Речь идет о том, что кадровые назначения, в особенности повышения работников в должности, крайне сложно безболезненно «отыграть назад». Ошибки в организации движения персонала внутри компании, как правило, приводят к увольнению сотрудников, которые могли еще принести большую пользу компании. Движение персонала, как и любую другую реальность, практически невозможно оценить простыми категориями вроде «хорошо» или «плохо». Любая реальность противоречива, в ней есть свои положительные и отрицательные стороны. Поэтому ее суть заключается не в оценках, а в способности управлять процессами – эффективно использовать позитив и максимально нивелировать негатив. В данном случае при управлении процессами важным становится знание закономерностей функционирования, четкое отслеживание внутренней динамики, а также стимулирование развития на основе понимания тенденций изменений и их моделирования»<sup>23</sup>.

Изучение вопроса о движении персонала невозможно без освещения проблемы «оборота персонала». Е. В. Лановенко акцентирует, что в консервативных (классических) моделях кадрового менеджмента прослеживается основная идея: «Стабильность коллектива является наивысшим благом для организации». В итоге текучести (крайней форме оборота персонала) противопоставляется стабильность.

В реальности необоснованно возросший оборот персонала приносит организации значительный ущерб. Разрушаются коммуникации. Работники теряют связи, поскольку меняются привычные функциональные партнеры, что в свою очередь ведет к снижению производительности труда. На оставшихся работников ложатся расширенные полномочия и функции (даже если временно). Социально-психологический климат в коллективе претерпевает изменения.

---

<sup>23</sup> Лановенко Е. В. Работа с кадровым резервом // HR-Portal. URL: <https://bit.ly/2qwroJx> (дата обращения: 25.04.17).

Предсказуемость ответных реакций персонала на управленческие действия снижается. Появляются для организации дополнительные затраты, связанные с подбором, временной подменой кадров, обучением и т. п.<sup>24</sup>

В целом в обороте кадров есть и позитивная сторона движения персонала – оборот персонала внутри самой организации. Внутрифирменный оборот кадров на предприятии является продуктивным, так как способствует решению вопросом не только о продвижении, но и построении карьеры кадров внутри фирмы, при этом ценные кадровые потери нивелированы. «Внутрифирменный оборот сотрудников в целом определяется коэффициентом, рассчитываемым по количеству работников предприятия, участвовавших во внутреннем движении персонала независимо от количества измененных позиций. Коэффициент внутреннего оборота по численности персонала, таким образом, определяется отношением численности работников, участвовавших во внутренних переводах, к среднесписочной численности»<sup>25</sup>.

Важным аспектом при изучении проблемы движения персонала, наряду с вышеизложенным, представляется вопрос текучести кадров.

Текучесть кадров рассматривается как явление, оказывающее негативное влияние. Наряду с этим особенно хотелось бы отметить, что этот процесс представляется как преувеличенная форма движения персонала, это реальность, которую нельзя отменить или устранить, например, издав приказ. Крайне важно, во-первых, изучить причины появления текучести кадров и снизить до минимума это явление, во-вторых, – выявить позитивные моменты и использовать их в движении персонала.

Позитивные моменты в текучести персонала:

- появляются возможности омоложения штата работников своевременно, с привлечением кадров с новыми взглядами;
- мобильность кадров способствует избавлению от аутсайдеров и стимулированию организационных изменений;

---

<sup>24</sup> Лановенко Е. В. Работа с кадровым резервом // Справочник кадровика. 2001. С. 33.

<sup>25</sup> Горшков А. В. Социология труда. URL: <https://bit.ly/2JKGl3D> (дата обращения: 25.04.17).

— оставшийся персонал получает возможность дополнительного заработка вследствие получения расширенных функций;

— управленческий аппарат высшего и среднего звена мобилизует дополнительные инструменты мотивации перспективных кадров: при уходе одного персонала увеличиваются шансы удержать другой;

— специалисты, проявляющие управленческий потенциал впервые, получают реальные, а не иллюзорные перспективы карьерного продвижения.

Движение персонала становится сильной стороной в деятельности управленцев и дает дополнительные свободы для маневра в ситуации, когда предприятию требуется не только эволюционное реформирование, но и более радикальные способы организационно-управленческой коррекции. Практически неизменный, сложившийся за долгие годы коллектив зачастую начинает демонстрировать повышенную инертность и консерватизм, в результате оказывать противодействие внешним и/или внутренним изменениям.

Универсальной формулой оптимизации и контроля движения персонала является следующее утверждение: в момент роста показателей работы предприятия, стабильности оборот кадров важно сдерживать, но в ситуациях внедрения организационных изменений, реформирования – инициировать. Вариативный характер всех остальных примеров только подтверждает это правило, являясь оттенками между этих двух полюсов. Для управления и контроля над ситуацией важно проведение статистики, учета и фиксации движения персонала в соотношении относительных и абсолютных показателей оборота.

Абсолютными показателями движения кадров считаются оборот по выбытию и оборот по приему персонала. Оборот по выбытию показывает количество лиц, уволившихся из организации за определенный промежуток времени, оборот по приему – зачисленных на должность. В норме оборот по выбытию персонала в зафиксированный отрезок времени не должен превышать 5 % в год. Это считается нормальными условиями функционирования предприятия. Текучесть кадров характеризует превышение этого порога, пусть даже с учетом особых конкретных условий, так, например, при этом не учитываются сотруд-

ники, которые выбыли по объективным причинам: состояние здоровья, воинская служба, возраст.

К дополнительным абсолютным показателям движения персонала относятся такие величины, как:

— показатель постоянства коллектива, который раскрывается как разница между численностью персонала по списку в начале отчетного периода и численностью уволившихся сотрудников в этом же периоде;

— число сменившихся сотрудников как наименьшее количество из числа принятых и уволенных кадров за отчетный период»<sup>26</sup>.

Исследуя данный вопрос, В. Р. Веснин выделяет пять комбинированных показателей, позволяющих фиксировать относительный оборот персонала:

Интенсивность оборота по приему	=	$\frac{\text{число принятых за период}}{\text{среднесписочная численность персонала за период}}$
Интенсивность оборота по выбытию	=	$\frac{\text{число выбывших за период по всем причинам}}{\text{среднесписочная численность персонала за период}}$
Коэффициент постоянства	=	$\frac{\text{число работников, состоявших в спискахорганизации в течение всего периода}}{\text{среднесписочная численность персонала за период}}$
Коэффициент текучести	=	$\frac{\text{излишний оборот}}{\text{среднесписочная численность персонала за период}}$
Коэффициент закрепленности	=	$\frac{\text{число лиц с определенным стажем,покидающих организацию}}{\text{среднесписочная численность персонала за период}}$

Излишний оборот по выбытию В. Р. Веснин рассматривает как текучесть кадров, не подкрепленную реальными причинами (например, увольнение за нарушения трудовой дисциплины или уход по собственному желанию).

Постоянный мониторинг менеджером по персоналу ситуации изменения абсолютных и дополнительных показателей дает возможность адекватно и вовремя реагировать на оборот персонала организации без значительного ущерба для последней. Замедление или ускорение данного процесса требует незамед-

---

<sup>26</sup>Лановенко Е. В. Работа с кадровым резервом // HR-Portal. URL: <https://bit.ly/2qwroJx> (дата обращения: 25.04.17).

лительного соответствующего вмешательства, исходя из объективно сложившейся ситуации.

«Помимо оборота кадров, который связан с наймом на предприятие новых работников и увольнением старых, перманентно состояние движения кадров внутри организации, а именно: ротация, перемещение, замещение и/или продвижение по карьерной лестнице. Доля учета таких внутренних перемещений различна. Конкретно можно выделить следующую логику в данном процессе:

- оптимизация расстановки кадров;
- сиюминутное решение неожиданно возникших проблем с персоналом;
- рост общего уровня компетентности персонала, вследствие чего острая необходимость усиления управленческого аппарата предприятия.

Основой продвижения менеджера или специалиста по служебной лестнице становится взаимодействие потребностей самого работника и предложения компании-работодателя. Схематически этот механизм представлен на рис. 2.

В теории логика работы данного механизма понятна и проста, однако на практике зачастую поднимаются вопросы, затрагивающие предвзятое видение ошибочного выдвижения кандидатур на повышение не подходящих для этого, и в то же время игнорирование возможностей роста действительно перспективных работников. В результате подобные ошибки могут привести к преждевременному увольнению и одних, и других.

Главной проблемой становится нежелание или неспособность должностных лиц, на которых возложены подобные обязанности, квалифицированно определить уровень способностей, потенциала роста персонала. Линейное повышение таит основную опасность, а именно низкий уровень управленческого (менеджерского) потенциала работника, выдвинутого на должность. Нелинейное повышение удваивает такого рода риск, поскольку влечет неспособность работника корректно исполнять новые специфические профессиональные функции»<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup>Там же.

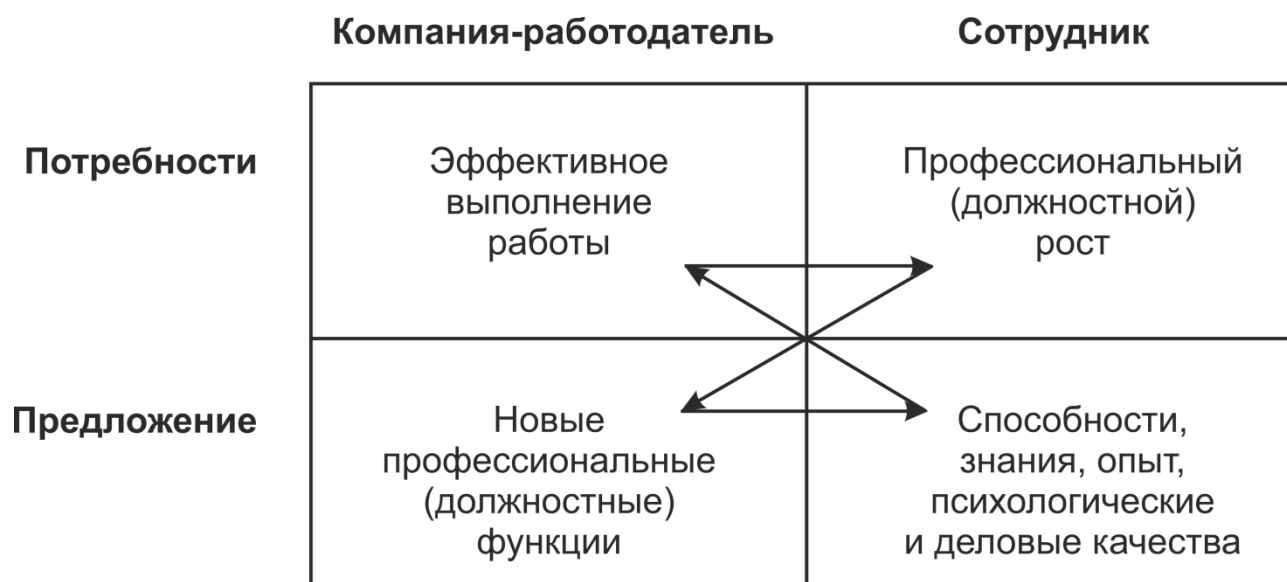


Рис. 2. Диалектика потребностей и предложения во взаимоотношениях между компанией-работодателем и сотрудником

Выделяя положительные и отрицательные моменты движения кадров, акцентируем внимание на таком значимом аспекте, как достижение порога компетентности кадров. «Профессионал в любой сфере профессиональной деятельности обнаруживает “порог компетентности”. Иначе говоря, наличествует граница, переход которой приводит к неспособности работника успешно справляться со своими профессиональными, функциональными (т. е. служебными) обязанностями. Причинами такого служебного несоответствия могут стать отсутствие деловых, индивидуальных, психологических качеств, недостаточность знаний, умений, навыков по специальности, отсутствие должных организаторских способностей или интеллектуального потенциала и т. д. Причины разные, результат один – каждый работник имеет собственный потенциал роста, важно правильно установить его возможности. С этой целью составляется план и реализуются мероприятия по развитию карьеры»<sup>28</sup>.

Таким образом, обобщая вышесказанное, важно отметить, что закономерности движения персонала должны быть учтены при разработке кадровой политики компании. Движение персонала должно являться частью механизма совершенствования организационно-управленческой структуры и повышения кадрового потенциала компании.

<sup>28</sup> Там же.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Что подразумевается под понятием «движение персонала в организации»?
2. Что относится к абсолютным показателям движения персонала?
3. Что относится к дополнительным показателям движения персонала?
4. Что лежит в основе механизма продвижения по службе специалиста или менеджера?
5. Перечислите варианты внутренних перемещений персонала в организации.
6. Что такое продвижение по службе?
7. Каков порог компетентности персонала?

### **Учебное задание 10**

Описать и провести сравнение сущности и понятия категорий «жизненный цикл организации», «жизненный цикл персонала», «движение персонала» на основе 5 источников и более.

#### ***Методические рекомендации для выполнения учебного задания***

При подготовке к выполнению учебного задания каждый студент должен изучить рекомендованную литературу.

Описание и сравнение следует привести в форме тезисов (с выделением авторских формулировок и ссылками на первоисточник), сопроводив своими комментариями и дополнениями.

Объем выполненного задания – *не менее 2 страниц*.

#### ***Рекомендуемая литература***

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг ; пер. с англ. Е. Бугаевой ; под общ. ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – М., 2010. – 832 с.
2. Попов, С. Г. Социальный менеджмент: учеб. пособие / С. Г. Попов. – М., 2009. – 159 с.

### **Учебное задание 11**

Составить аннотацию к лекции 6 «Движение персонала в организации».

#### ***Методические указания для выполнения учебного задания***

Аннотация – это краткая характеристика работы, содержащая перечень основных вопросов статьи.

В аннотации необходимо определить основные идеи (разделы) статьи и представить в краткой форме в виде связного текста.

Аннотация включает в себя основные разделы: актуальность, постановку проблемы, пути ее решения, результаты и выводы. На каждый из разделов отводится по одному-два предложения. Пример написания аннотации приведен в табл. 11.

*Таблица 11*

**Основные компоненты авторской аннотации на примере научно-технической статьи «Новый ингибитор коррозии для смазочного масла»**

<b>Компонент аннотации</b>	<b>Описание</b>	<b>Пример</b>
Актуальность	С самого начала необходимо показать важность изучаемой исследовательской проблемы или предлагаемого проекта. У читателя сразу должно сложиться представление, почему обсуждаемая проблема требует изучения	При контакте металлических деталей маслосистем с коррозионно-активными примесями в смазочном масле происходит разрушение поверхности детали
Постановка проблемы	После раскрытия актуальности необходимо обозначить существующую проблему, на решение которой и будет направлен исследовательский проект (статья). При чтении данного раздела аннотации у читателя должно сложиться впечатление, что без вашего проекта «дальнейшая жизнь просто невозможна»	Ассортимент производимых промышленностью ингибиторов коррозии невелик, и отсутствуют эффективные ингибиторы для подавления сероводородной коррозии в масле
Пути решения проблемы	В данном разделе аннотации необходимо перечислить конкретные шаги, направленные на решение существующей проблемы. В качественных исследованиях (в которых нет описания эксперимента и анализа его результатов) это может быть перечисление исследуемых теоретических вопросов. В количественных исследованиях (если в работах имеются статистические данные эксперимента) в этом разделе аннотации перечисляются методики проведения экспериментальной работы, исследуемые переменные	Разработана методика лабораторного определения скорости коррозии металлов в масле. Приведены исследования защитной эффективности ряда ингибиторов. Найдена оптимальная концентрация ингибитора в масле

При написании аннотации следует обратить внимание на следующие характерные для нее особенности:



- лимит слов. При написании аннотации необходимо придерживаться установленного лимита слов – 100–250 слов (по ГОСТ 7.86–2005: 500–600 знаков), или 10–12 строк;
- временное единство. Аннотации к уже написанным статьям и исследованиям логичнее всего писать в прошедшем времени;
- структура. При написании аннотации необходимо придерживаться общепринятой структуры (табл. 11);
- простота в изложении. Язык аннотации должен быть простым и понятным широкому кругу специалистов в конкретной области знания. Рекомендуется использовать известные общепринятые термины;
- отсутствие деталей. В аннотации необходимо избегать лишних деталей и конкретных цифр;
- ключевые слова. Авторы просят выделить ключевые слова работы. Это делается для поисковых систем и классификации статей по темам. В интересах автора указать количество ключевых слов, необходимое для увеличения шансов нахождения статьи через поисковые системы.

Объем выполненного задания – *не менее 2 страниц*.

### **Контрольное задание 10**

1. Прочитайте приведенные ниже варианты текстов и найдите несоответствия между содержанием лекции 6 и данными текстами.
2. Занесите в таблицу исправленные фрагменты текстов из каждого варианта.

<b>№ варианта</b>	<b>Исправленные фрагменты</b>
1	
2	
3	
4	
5	

### ***Условия получения зачета за выполнение контрольного задания***

1. Корректно оформленные ответы согласно заданию (объем выполненного задания – *около 1 страницы*).
2. Выполнение работы в заданные сроки.

### *Вариант 1*

Текучесть кадров рассматривается как явление, оказывающее положительное влияние. Наряду с этим особенно хотелось бы отметить, что этот процесс представляется как незначительная форма движения персонала, это реальность, которую нельзя отменить или устранить, например, издав приказ. Крайне важно, во-первых, изучить причины появления текучести кадров и снизить до минимума это явление, во-вторых, – выявить позитивные моменты и использовать их в движении персонала.

### *Вариант 2*

Движение персонала становится слабой стороной в деятельности управленцев и не дает дополнительной свободы для маневра в ситуации, когда предприятию требуются не только эволюционное реформирование, но и более радикальные способы организационно-управленческой коррекции. Практически неизменный, сложившийся за долгие годы коллектив зачастую начинает демонстрировать повышенную инертность, консерватизм, в результате оказывать противодействие внешним и/или внутренним изменениям.

### *Вариант 3*

Постоянный мониторинг менеджером по персоналу ситуации изменения абсолютных и дополнительных показателей затрудняет возможность адекватно и вовремя реагировать на оборот персонала организации без значительного ущерба для последней. Замедление или ускорение данного процесса требует незамедлительного соответствующего вмешательства, исходя из объективно сложившейся ситуации.

### *Вариант 4*

В теории логика работы данного механизма понятна и проста, однако на практике зачастую поднимаются вопросы, затрагивающие предвзятое видение ошибочного выдвижения кандидатур на повышение, не подходящих для этого, и в то же время игнорирование возможностей роста действительно перспективных работников. В результате подобные ошибки могут привести к процветанию компании.

## *Вариант 5*

Главной проблемой становятся желание и способность должностных лиц, на которых возложены подобные обязанности, квалифицированно определить уровень способностей, потенциала роста персонала. Линейное повышение таит основную опасность, а именно низкий уровень управленческого (менеджерского) потенциала работника, выдвинутого на должность. Нелинейное повышение удваивает такого рода риск, поскольку влечет неспособность работника корректно исполнять новые специфические профессиональные функции. Специфические непрофессиональные должностные инструкции – необходимая и важная часть неспецифических профессиональных инструкций, поскольку их компенсируют в части субординации.

## ***Неделя 9***

### **Лекция 7 «Циклы развития персонала в организации»**

Актуальность исследования жизненного цикла организации не вызывает сомнения в контексте изучения технологий управления развитием персонала. Она представляет собой существенный значимый фактор, оказывающий влияние на движение персонала в целом.

Жизненный цикл организации представляется совокупностью стадий/этапов развития, которые проходит предприятие в период своей деятельности<sup>29</sup>. Этот термин используют для характеристики процесса прохождения продуктом следующих стадий: сформированность, трансформация и роста, зрелость и стагнация. Относительно организаций имеются некоторые уникальные характерные черты, требующие определенной трансформации понятия жизненного цикла.

Для каждого этапа/стадии жизненного цикла предприятия руководство выбирает стратегии движения персонала, его развития, стратегию ведения, соответствующие конкретному моменту. Т. Ю. Базарова представляет взаимосвязь особенностей персонала, типов стратегии организации и стадий жизнен-

---

<sup>29</sup> Жизненный цикл организации (предприятия): этапы и стадии // BizYou.ru. URL: <http://u.to/K7V2CQ> (дата обращения: 25.04.17).

ного цикла организации (табл. 12). Для изучения проблемы влияния жизненного цикла организации на процесс движения персонала (и обратно) вводят понятие «жизненный цикл сотрудника». На очередном заседании Professional Assessment Club (Клуба профессионалов по оценке персонала), посвященном теме «Жизненный цикл организации, подразделения, работника», Л. Кольцова выделила два вектора исследования данного вопроса. Первый – разные стадии развития организации, жизненные циклы подразделений и работников в одной должности. Второй – способы оценивания в соответствие со стадией развития предприятия<sup>30</sup>.

Таблица 12

**Характеристика особенностей персонала в зависимости  
от стадий жизненного цикла и стратегии развития организации<sup>31</sup>**

<b>Стадия жизненного цикла орга- низации</b>	<b>Тип стратегии</b>	<b>Краткая характеристика стратегии</b>	<b>Характеристика особенностей кадрового персонала</b>
Формирова- ние органи- зации	Предпри- ниматель- ская	Недостаточно ресурсов/ средств для удовлетворения возрастающего спроса. Принятие проектов с повышенной долей финансовых рисков. Быстрое осуществление ближайших мер – краткосрочные планы	Сотрудники проявляют инициативность, коммуникабельность, новаторство, готовы к риску, не боятся ответственности
Рост организации	Стратегия динамического роста или ограниченного роста	Формирование основы устойчивого развития предприятия. Понижение доли риска. Определение вектора политики развития предприятия. Формулирование миссии организации	Организационная структура устойчива, персонал строго закреплён. Восприимчивость к динамично изменяющейся среде
Период стабильного развития	Стратегия прибыльности	Удержание уровня прибыли. Снижение затрат. Понижение доли риска. Развитость управленческой системы	Закрытие найма новых работников. Увеличение результативности существующего персонала

<sup>30</sup> Ермилова Е. Методы оценки персонала в зависимости от этапа развития организации. Жизненные циклы сотрудников. 2008. URL: <http://u.to/C8R2CQ> (дата обращения: 25.04.17).

<sup>31</sup> Таблица приведена по: Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова. URL: <https://bit.ly/2Qo1SBB> (дата обращения: 25.04.17).

Спад	Ликвидационная стратегия	Продажа активов. Устранение возможных убытков. Падение прибыли	Сокращение штата персонала. Привлечение персонала с узкой специализацией. Краткосрочные договоры с персоналом
	Предпринимательская стратегия	Снижение затрат, решение задачи выживания здесь и сейчас. Стабилизационные меры. Восприимчивость к динамично изменяющейся среде	Проявление самоотверженности и лояльности персонала в отношении компании. Готовность сотрудников к временному дискомфорту в условиях и оплате труда. Инновационность

Данная проблема мало отражена в HR-источниках, при этом большое количество эйчаров и руководителей обнаруживают актуальность тематики и выражают востребованность подобной информации. В частности, Л. Ермиловой проведено исследование жизненного цикла подразделения.

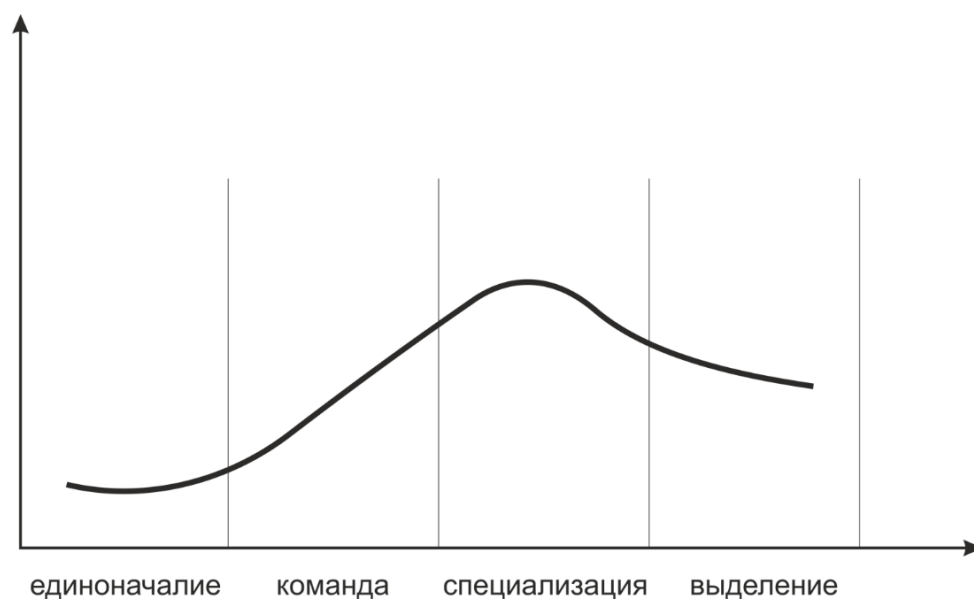


Рис. 3. Жизненный цикл подразделения

*«Единоначалие».* Рассматривается как основа построения организации. Подчиненный всегда принимает полномочия исключительно от одного начальника и ответственен только перед ним. Данное правило управления несовершенно, поскольку все основные вопросы руководитель «замыкает на себя». Накапливается усталость, персонал не принимает самостоятельных решений, становится безынициативным, аморфным. Постоянно так продолжаться не может.

*Команда.* Начало этапа ознаменовано признанием руководителем определенного числа высококвалифицированных профессионалов из числа персо-

нала, которым он готов передать часть полномочий и разделить с ними функционал. В зоне ответственности лидера – разработка плановых заданий и проверка их исполнения.

*Специализация.* На данном этапе из числа команды персонала определяются специалисты, деятельность которых руководитель не может выполнять самостоятельно.

*Выделение.* Следующий этап характеризует процесс выделения. Первоначально выделяется сегмент внутри департамента (подразделения и т. д.): несколько специалистов, объединяющихся по профессии. Так, например, один рекрутер подбирает рабочих, другой – специалистов по продажам, а третий – финансистов, так появляется сегмент рекрутинга. Каждый, являясь профессионалом в своей области, отвечает за свой участок рынка, при этом делится с коллегами техниками, технологиями и т. д. После выделения сегментов каждый сегмент проходит все этапы, согласно жизненному циклу подразделения.

На каждом этапе жизненный цикл подразделения может прерваться. Так, например, в подразделение, сложившееся на основе специализации, приходит новый руководитель, не привыкший к доверию своим подчиненным. Свою работу в подразделении он будет строить на единоначалии. В результате жизненный цикл подразделения вернется в исходную точку»<sup>32</sup>.

Продолжая рассматривать проблему влияния жизненного цикла организации на процесс движения персонала (и наоборот), Л. Кольцова предлагает обратить внимание на этапы жизненного цикла работника в одной должности (рис. 4).

Разрозненные фрагменты исследования жизненного цикла сотрудника встречаются у различных авторов, но данная схема является уникальной.

На представленной ниже схеме (рис. 5) отражен жизненный цикл сотрудника (опорой послужили данные, представленные в специализированной литературе Великобритании).

---

<sup>32</sup> Ермилова Е. Методы оценки персонала в зависимости от этапа развития организации. Жизненные циклы сотрудников. 2008. URL: <http://u.to/C8R2CQ> (дата обращения: 25.04.17).

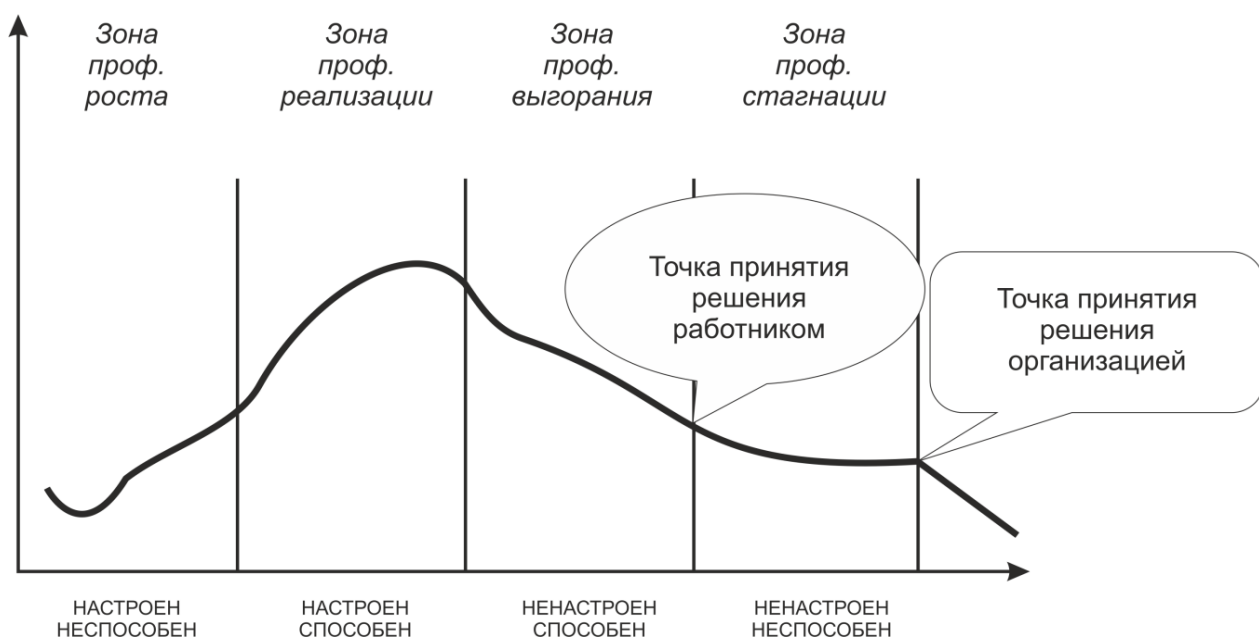


Рис. 4. Жизненный цикл работника как трудовая единица организации

*«Этап профессионального роста.* Работник, занимая новую должность, окрылен надеждами, однако достаточно скоро (примерный срок – шесть месяцев) почти каждого настигает разочарованность вследствие неоправданности ожиданий.

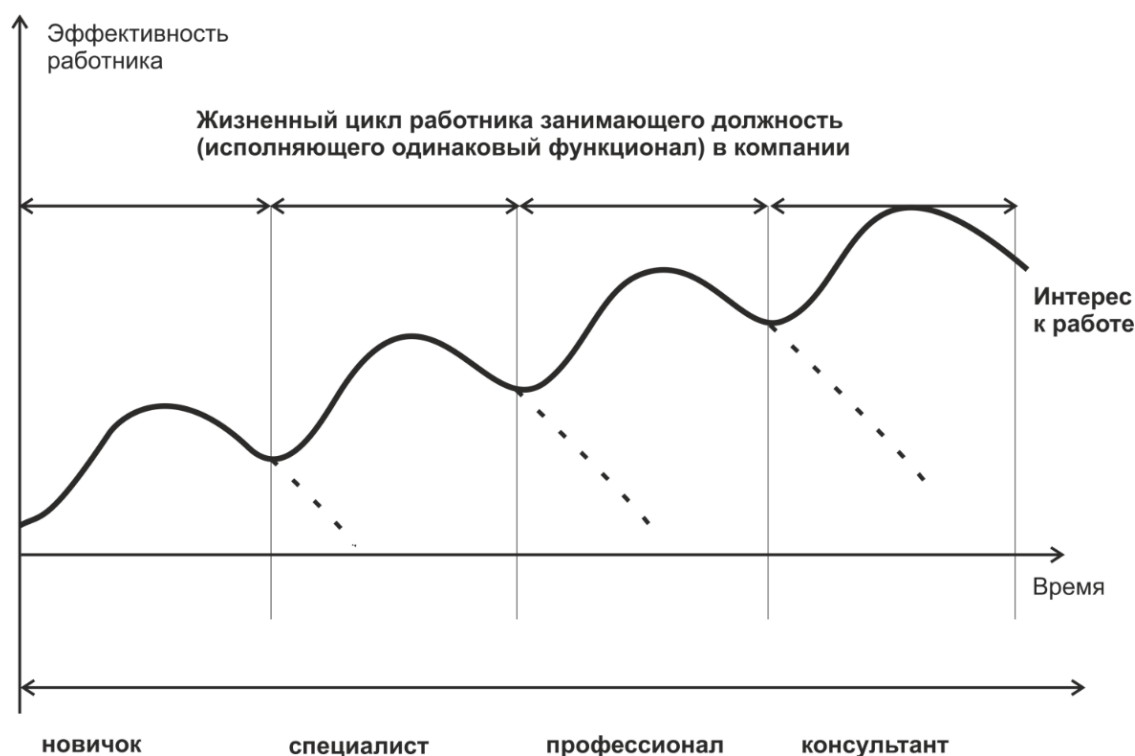


Рис. 5. Жизненный цикл работника в рамках одной должности

Работник, сумевший справиться с первым этапом, постепенно втягивается в работу, находит собственные точки интереса, профессионально развивается, растет, тем самым осуществляет переход из зоны профессионального роста

в зону профессиональной реализации. Этот процесс растягивается от одного до двух лет и зависит от профессиональной компетентности сотрудника.

*Этап профессиональной реализации.* Работник настроен и способен осуществлять профессиональную деятельность, для него важно мнение коллег. Сотрудник стремится получить обратную связь в форме оценивания результатов его труда, его признания профессионалами как высококвалифицированного специалиста. С ходом времени работник достигает необходимого уровня квалификации и, как следствие, заслуженного признания как профессионала в своей должности и области профессиональной деятельности. Он устремляется к наивысшим достижениям, однако данная организация не может предоставить ему возможности карьерного роста. В этом случае работник попадает в зону эмоционального выгорания.

*Этап профессионального выгорания.* Характеризуется «профессиональной ломкой» работника. Характер и сложность протекания процессов зависят от психологических особенностей личности. Возникают сомнения в качестве своей подготовки, неценности результатов его труда и другое. В этом случае сотрудник демонстрирует способность выполнения своих должностных обязанностей, однако уровень эмоционального состояния близится к нулевой отметке. В схеме Л. Кольцова определяет этот момент точкой принятия решения работником.

*Точка принятия решения.* Сотрудник принимает решение о продолжении (или нет) работы в данной должности. В случае продолжения работы становится неспособным и не настроенным на полноценное функционирование, наступает зона профессиональной стагнации.

*Этап профессиональной стагнации.* В случае принятия сотрудником решения в пользу ухода из организации это не всегда означает его увольнение. Подобный уход может ознаменоваться переходом на другую должность, попыткой реализовать свой потенциал внутри предприятия в другом сегменте профессиональной деятельности. Если же сотрудник остается в своей должности, то неизбежен момент окончательной невостребованности в организации.



В результате наступает увольнение, но в точке принятия решения не он сам, а его HR-директор принимает вместо него решение.

Работник предвидит ситуацию, при которой руководитель только начинает усматривать возможность его увольнения. В этот момент работник проявляет повышенную активность, если заинтересован в сохранении рабочего места, однако это ненадолго – в итоге он все равно будет уволен.

*Увольнение.* Увольнение может протекать конструктивно, т. е. работнику оказывают помощь в поиске интересного для него функционала внутри организации или за ее пределами. Может протекать пассивно: сотрудника не увольняют, но сокращают размер заработной платы, лишают поощрений, что малопродуктивно.

Представленный жизненный цикл работник на одной должности в организации проходит неоднократно.

Первый жизненный цикл сотрудник осуществляет в период испытательного срока как новичок. Дойдя до точки принятия решения, руководитель ставит перед ним более трудные задачи, осуществляя перевод в статус специалиста, демонстрируя потенциал горизонтального карьерного развития.

Этап специалиста пройден, и перед работником ставятся еще более сложные задачи. Это ознаменует переход на уровень профессионала (ранее это называлось наставничеством). Работник тем самым накапливает опыт управления, что позволяет подготовиться к переходу на уровень консультанта. Далеко не каждый работник может стать профессионалом или консультантом»<sup>33</sup>.

Таким образом, важно подчеркнуть, что закономерности движения персонала ложатся в основу разработки кадровой политики организации. Движение должно являться частью отлаженного механизма совершенствования организационно-управленческой структуры предприятия.

---

<sup>33</sup>Ермилова Е. Методы оценки персонала в зависимости от этапа развития организации. Жизненные циклы сотрудников. 2008. URL:<http://u.to/C8R2CQ> (дата обращения: 25.04.17).

### Вопросы для самопроверки

1. Приведите характеристику особенностей персонала.
2. Какова зависимость стадий жизненного цикла и стратегии развития организации?
3. Каковы жизненные циклы сотрудников?
4. Раскройте этапы жизни сотрудника на одной должности.

### Контрольное задание 11

1. Прочитайте приведенные ниже варианты текстов и найдите несоответствия между содержанием лекции 7 и данными текстами.
2. Занесите в таблицу исправленные фрагменты текстов из каждого варианта.

№ варианта	Исправленные фрагменты
1	
2	
3	
4	
5	

### Условия получения зачета за выполнение контрольного задания

1. Корректно оформленные ответы согласно заданию (объем выполненного задания – *около 1 страницы*).
2. Выполнение работы в заданные сроки.

#### Вариант 1

Жизненный цикл организации представляется совокупностью стадий/этапов развития, которые проходит предприятие в период своей деятельности. Этот термин используют для характеристики процесса прохождения продуктом следующих стадий: зарождение, зрелость и стагнация. Относительно организаций имеются некоторые уникальные характерные черты, требующие определенной трансформации понятия жизненного цикла. В целом категория «жизненный цикл» не подвержена трансформации и является уникальной дефиницией в терминологическом аппарате.

#### Вариант 2

Работник, сумевший справиться с первым этапом, постепенно втягивается в работу, находит собственные точки интереса, профессионально развивается, растет, тем самым осуществляет переход из зоны профессионального роста

в зону увольнения. Этот процесс растягивается от одного до двух лет и зависит от профессиональной компетентности сотрудника.

#### *Вариант 3*

Работник предвидит ситуацию, при которой руководитель только начинает усматривать возможность его увольнения. В этот момент работник проявляет повышенную активность, конфликтует, если заинтересован в сохранении рабочего места, в итоге ему будет сохранена должность.

#### *Вариант 4*

Для изучения проблемы влияния жизненного цикла организации на процесс движения персонала (и обратно) вводят понятие «жизненный цикл сотрудника». На очередном заседании *Professional Assessment Club* (Клуба профессионалов по оценке персонала), посвященном теме «Жизненный цикл организации, подразделения, работника», Л. Кольцова выделила два вектора исследования данного вопроса. Первый – разные стадии развития организации, жизненные циклы развития экономики государства и работников в одной должности. Второй – способы оценивания в соответствии со стадией развития предприятия.

#### *Вариант 5*

Этап специалиста пройден, и перед работником ставятся еще более сложные задачи. Это означает переход на уровень профессионала (ранее это называлось наставничеством). Работник тем самым накапливает опыт управления, что позволяет подготовиться к переходу на уровень консультанта. Каждый работник может стать профессионалом или консультантом. Однако не каждый консультант или профессионал может стать работником на конкретном предприятии, поскольку может не подойти по квалификации, компетенциям и/или другим условиям.

### **Контрольное задание 12 «Сценарий проведения совещания по принятию решения о движении персонала в организации»**

1. На основе рекомендованной литературы и теоретического материала модуля составить сценарий проведения совещания по принятию решения о движении персонала в организации:

- определить тематику совещания;
  - сформировать регламент мероприятия;
  - провести анализ проблемного поля;
  - проинформировать персонал о существующей проблематике и направлениях решения вопроса (выбрать методы, формы, средства информирования);
  - разработать график выполнения совместно принятых решений.
2. Обосновать эффективность предложенного сценария.

### ***Методические рекомендации для выполнения контрольного задания***

При выполнении контрольного задания каждый студент должен изучить рекомендованную литературу. Сценарий проведения совещания по принятию решения о движении персонала в организации, а также обоснование его эффективности следует привести в форме эссе. Правила написания эссе см. на странице 71.

Объем выполненного задания – *не менее 3 страниц*.

В ходе выполнения контрольного задания предложенный сценарий и обоснование его эффективности обсуждаются на форуме с другими студентами.

### **Условия получения зачета за выполнение контрольного задания**

1. Наличие эссе в электронном виде, содержащего теоретический анализ, ссылки на авторов, авторскую точку зрения студента по исследуемому вопросу.
2. Активное участие студента во время общего обсуждения изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени) (анализ не менее 2 домашних работ сокурсников по изучаемой дисциплине).
3. Грамотная профессиональная речь.
4. Правильное приведение ссылок на первоисточники и оформление библиографии.
5. Выполнение работы в заданные сроки.

### ***Рекомендованная литература***

#### ***Основная***

1. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М., 2009. – 688 с.

2. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М., 2005. – 638 с.

*Дополнительная*

1. Бендас, Т. В. Гендерная психология: учеб. пособие / Т. В. Бендас. – М., 2005. – 431 с.

2. Лавровский, Б. Л. Экономический рост и региональная асимметрия (эмпирический анализ) / Б. Л. Лавровский ; Ин-т экономики и орг. пром. пр-ва. – Новосибирск, 2005. – 216 с.

3. Мониторинг социальных программ: практические примеры / А. Л. Александрова [и др.] ; фонд «Ин-т экономики города». – М., 2005. – 112 с.

4. Рассел, К. Определи свой IQ. Раскройте потенциальные возможности вашего ума / К. Рассел, Ф. Картер ; пер. с англ. А. В. Банкрашкова. – М., 2005. – 206 с.

**Контрольное задание 13 «План движения персонала на малом предприятии»**

На основе рекомендованной литературы и теоретического материала модуля составить план движения персонала на малом предприятии:

- определить тематику цель, задачи, вектор движения персонала;
- сформировать регламент движения персонала;
- провести анализ проблемного поля;
- проинформировать персонал о существующей проблематике и направлениях решения вопроса (выбрать методы, формы, средства информирования);
- разработать график выполнения совместно принятых решений.

Обосновать эффективность предложенного плана с учетом специфики деятельности малого предприятия.

***Методические рекомендации для выполнения контрольного задания***

При подготовке к выполнению контрольного задания каждый студент должен изучить рекомендованную литературу. План движения персонала на малом предприятии и обоснование его эффективности следует привести в форме эссе. Правила написания эссе см. на странице 71.

Объем выполненного задания – *не менее 4 страниц.*

В ходе выполнения контрольного задания план и обоснование его эффективности обсуждаются на форуме с другими студентами.

## ***Рекомендованная литература***

### ***Основная***

1. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М., 2009. – 688 с.

2. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М., 2005. – 638 с.

### ***Дополнительная***

1. Бендас, Т. В. Гендерная психология: учеб. пособие / Т. В. Бендас. – М., 2005. – 431 с.

2. Лавровский, Б. Л. Экономический рост и региональная асимметрия (эмпирический анализ) / Б. Л. Лавровский ; Ин-т экономики и орг. пром. пр-ва. – Новосибирск, 2005. – 216 с.

3. Мониторинг социальных программ: практические примеры / А. Л. Александрова [и др.] ; фонд «Ин-т экономики города». – М., 2005. – 112 с.

### **Тестовые задания для самопроверки**

1. Жизненный цикл организации непосредственно связан:

- а) с жизненным циклом продукции;
- б) с жизненным циклом персонала;
- в) с жизненным циклом руководителя;
- г) с жизненным циклом организации.

2. К этапам жизненного цикла организации относятся:

- а) этап предпринимательства;
- б) этап коллективности;
- в) этап формализации и управления;
- г) этап выработки структуры.

3. Концепция жизненного цикла организации указывает на наиболее характерные симптомы развала организации, проявляющиеся на стадии упадка, а именно:

- а) снижение спроса ужесточает конкуренцию и усложняет ее формы;
- б) увеличивается конкурентная сила поставщиков;
- в) повышается роль цены и качества в конкурентной борьбе;

г) возрастает сложность управления приростом производственных мощностей.

4. Инвестиции в развитие персонала приоритетны, потому что:

а) повышение деловой активности каждого сотрудника способствует «выживанию» организации;

б) сохранение конкурентоспособности предприятия невозможно без новых технологий, а обучение работе с новой техникой невозможно без значительных инвестиций в развитие персонала;

в) мероприятия по развитию персонала обеспечивают рост производительности труда, следовательно, их финансирование соответствует принципу экономической эффективности расходов;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны.

5. Структура развития персонала включает в себя:

а) обучение персонала;

б) управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;

в) планирование карьеры;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны.

6. Этап упадка характеризуется тем, что:

а) в результате конкуренции, сокращающегося рынка организация сталкивается с уменьшением спроса на ее продукцию или услуги;

б) руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей;

в) увеличивается потребность в работниках, особенно наиболее ценных специальностей;

г) число конфликтов нередко увеличивается.

7. Продвижение персонала состоит из следующих процедур:

а) повышение в должности или квалификации, когда служащий замещает более высокую должность, а рабочий получает новый разряд;

б) перемещение, когда работник переводится на иное равноценное рабочее место (цех, отдел, служба) в силу производственной необходимости или изменения характера труда;

в) понижение, когда в связи с изменением его потенциала работник переводится на более низкую должность или по результатам аттестации на более низкий разряд для рабочего;

г) увольнение с предприятия, когда работник полностью меняет место работы в связи с неудовлетворенностью условиями труда или несоответствием занимаемому рабочему месту.

8. Действующими условиями, влияющими на необходимость развития персонала, являются:

а) серьезная конкуренция на различных рынках в условиях глобализации экономики;

б) бурное развитие новых информационных технологий;

в) системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны.

9. Жизненный цикл подразделения состоит из следующих последовательно протекающих подциклов:

а) единоначалие, команда, специализация, выделение;

б) единообразие, команда, специализация, выделение;

в) единоначалие, команда, специализация, разделение, выделение;

г) лидерство, команда, специализация, выделение.

10. Жизненный цикл работника в организации состоит из следующих этапов:

а) профессиональный рост, профессиональная реализация, профессиональное выгорание, профессиональная стагнация;

б) профессиональный рост, профессиональная депривация, профессиональное выгорание, профессиональная стагнация;

в) общее развитие, профессиональная реализация, профессиональное выгорание, профессиональная стагнация;

г) профессиональный рост, профессиональное созревание, профессиональное выгорание, профессиональная стагнация.



## **МОДУЛЬ 4 «ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА: УПРАВЛЕНИЕ ПРОФОРИЕНТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА»**

### **Методические указания к освоению модуля**

#### **Содержание**

Управление профориентацией персонала как технология управления развитием персонала. Понятие и цели профориентации персонала. Формы профориентации персонала. Содержание и роль профессиональной ориентации персонала в деятельности предприятия. Специфика профориентационной работы с персоналом. Инструментарий управления профориентацией персонала и методы оценки эффективности системы его развития, вклада в достижение целей организации. Современные образовательные технологии по профориентации персонала.

#### **План изучения модуля**

##### ***10 неделя***

1. Изучить лекцию 7 «Понятие и цели профориентации персонала», ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.
2. Изучить лекцию 8 «Гендерные особенности профессиональной мотивации и карьерных ориентаций на разных этапах профессионального пути».
3. Выполнить учебное задание 12.
4. Выполнить учебное задание 13: определить содержание и роль профессиональной ориентации персонала в деятельности предприятия.
5. Выполнить учебное задание 14: выявить специфику профориентационной работы с персоналом.
6. Выполнить контрольное задание 14.

##### ***11 неделя***

1. Изучить лекцию 9 «Формы профориентации персонала», ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.
2. Выполнить учебное задание 15: составить развернутый план лекции 9.
3. Выполнить учебное задание 16: проанализировать методы обучения и развития персонала в рамках профориентации.

4. Выполнить контрольное задание 15.

### **12 неделя**

1. Выполнить контрольное задание 16 «Инструментарий управления профориентацией персонала и методы оценки эффективности системы его развития, вклада в достижение целей организации».

2. Выполнить контрольное задание 17 со взаимопроверкой «Современная образовательная технология профориентации персонала».

3. Ответить на вопросы теста (результат положительный при условии свыше 70 % правильных ответов).

**Важно!** Все *учебные* задания выполняются студентами самостоятельно с использованием сети Интернет (в режиме реального времени, т. е. онлайн) или в режиме офлайн и обсуждаются на форуме с другими студентами.

### **Общие требования к оформлению выполненных учебных и контрольных заданий**

Печатный текст работы располагается только на одной стороне листа формата А4. Документ в формате текстового редактора *Word*, шрифт *Times New Roman*, кегль 14, интервал 1,5. Поля с левой стороны 3 см, остальные – 2 см. Абзацный отступ 1 см.

### **Результаты изучения модуля**

Студент:

- знает специфику профориентационной работы с персоналом;
- знает и умеет применять на практике методы оценки эффективности системы обучения и развития персонала и ее вклада в достижение целей организации (ПК-22);
- владеет современными образовательными технологиями и умением их использовать в процессе обучения персонала (ПК-44).

Знания и навыки студента оцениваются по балльной системе. Каждое выполненное студентом задание приносит ему определенное количество баллов, а именно:

Неделя	Уч.з.12	Уч.з.13	Уч.з.14	К.з.14	Уч.з.15	Уч.з.16	К.з.15	К.з.16	К.з.17	Итого
10	1 б.	1 б.	2 б.	3 б.						7 б.
11					2 б.	2б.	3 б.			7 б.
12								3 б.	3 б.	6 б.
Всего за модуль: 20 баллов										

Модуль можно считать успешно освоенным при условии выполнения и зачета *строго всех* перечисленных пунктов плана.

## **Понедельное содержание теоретических материалов, учебных и контрольных заданий**

### ***Неделя 10***

#### **Лекция 7 «Понятие и цели профориентации персонала»**

Профессиональная ориентация сотрудника является важной частью системы подготовки персонала и регулирует взаимосвязь между практической деятельностью и системой образования. Грамотная профессиональная ориентация кадров способствует удовлетворению потребностей предприятия в рабочей силе в необходимом количественном и качественном соотношении, служит для роста конкурентоспособности и прибыльности компании.

*Профессиональная ориентация* – комплекс взаимосвязанных мероприятий экономической, медицинской, социальной, психологической, педагогической направленности, нацеленный на развитие профессионального призвания, выявление интересов, способностей, пригодности и других условий, оказывающих влияние на смену сферы деятельности или выбор профессии.

Профессиональная ориентация является совокупностью мероприятий по профессиональной информации, профессиональной консультации, профессиональному подбору и профессиональной адаптации, помогающих работнику в выборе профессиональной деятельности наиболее соответствующей его личным особенностям и способностям, а также потребностям общества. Частичное использование потенциала сотрудника в трудовой деятельности не только наносит ущерб его собственному развитию, но и приносит потери компании. Разрыв между содержанием трудовых функций, выполняемых работником, и профессиональной подготовкой снижает уровень заинтересованности трудом,

работоспособности, приводит к ухудшению качества продукции, падению производительности, к росту травматизма и профессиональной заболеваемости.

Целью профессиональной ориентации является оказание помощи потенциальным работникам (в основном учащимся общеобразовательных школ) и молодым специалистам в выборе профессии, специальности, места учебы или работы с учетом их психофизиологических особенностей, интересов и склонностей, складывающейся ситуацией на рынке труда.

Задачами профессиональной ориентации становятся:

- 1) создание условий для формирования профессионально значимых способностей будущих кадров;
- 2) информирование заинтересованных лиц с целью облегчения выбора вида профессии;
- 3) определение соответствия социально-психологических и психофизиологических качеств лиц требованиям выбранной разновидности трудовой деятельности;
- 4) содействие быстрым структурным сдвигам в занятости.

В современных условиях экономика носит многоукладный характер и дает возможность работникам с различными интересами и способностями реализовать себя на трудовом поприще. В идеале сокращение рабочих мест проводится только в случае создания условий для переподготовки высвобождаемых кадров при учете мотивации выбора профессии, функционировании программ по созданию новых рабочих мест в приоритетных для общества сферах. На практике руководство не воспринимает профессиональную ориентацию как способ урегулирования предложений для рабочей силы на предприятии.

Для определения и развития психологического и мотивационного механизмов выбора профессии целесообразно использовать механизм управления профессиональной ориентацией. Данный механизм есть метод организации взаимосвязанных процессов развития личности работника, которая обладает конкурентоспособными компетенциями, приобретенными в процессе профессионального обучения, информирования и др.

Система профессиональной ориентации состоит из профессионального консультирования, профориентационного обслуживания населения, профессионального отбора.

1. *Профориентационное обслуживание населения (профпросвещение)* предназначено для организации информационного пространства, которое позволяет клиенту сформировать представления о разнообразии содержания специальностей и профессий, о требованиях, предъявляемых ими к личности, об условиях профессиональной подготовки с учетом реальных возможностей трудоустройства; получить множество данных о мире профессий, их рынке в регионе. В результате создаются предпосылки для осознанного выбора клиентом профессии, сферы деятельности и образа жизни.

Профессиональное информирование населения должно руководствоваться учетом особенностей граждан, получающих данную услугу: социальных, национальных, возрастных. Эффективность и качество направления подобной деятельности напрямую зависят от ее перспективности, полноты, доступности, достоверности и выразительности.

Профессиональное просвещение реализуется на основе лекций, бесед, публикаций в средствах массовой информации. Особое значение уделяется мероприятиям, проводимым в групповых и индивидуальных формах для различных категорий граждан (например, выпуск брошюр, проспектов, реклама не очень популярных профессий по СМИ, баннеры о них).

Усложнение и расширение профориентационных связей в ряде стран, таких как США, Великобритания, привело к возникновению понятий «образование и ориентация по вопросам карьеры», «развитие карьеры». Образование по вопросам карьеры реализуется во время уроков в школе, отвечает общим интересам учащихся. Профессиональная ориентация по вопросам карьеры направлена на проведение мероприятий с целью удовлетворения индивидуальных потребностей школьников. Указанные виды деятельности помогают учащимся реально грамотно оценивать свои интересы, способности, соотносить их с имеющимся потенциалом. Осуществляется подготовка молодежи к переходу во

взрослую самостоятельную жизнь, от школьной жизни к профессиональной подготовке, выбору специальности/профессии, непрерывному образованию определению места работы, т. е. к трудовой жизни. Подобная работа становится ядром учебного плана, а не просто частью учебного курса.

В отдельных странах, таких как Швеция, Финляндия, Япония, обнаруживаются идеи, созвучные пониманию профориентации как элемента процесса развития карьеры. В Японии такие идеи нашли реализацию в законе о содействии развитию человеческих ресурсов. Предусматривается осуществление поэтапного и систематического воздействия на формирование личности в течение всей трудовой жизни с учетом профессиональных интересов человека, его способностей, намерений, опыта и пр. Учитываются внешние факторы: структурные изменения в промышленности и экономике, тенденции в техническом и экономическом развитии, интернационализация экономических связей, ситуация на рынке труда. Задачи профориентации не ограничиваются выяснением профессиональных интересов и способностей человека, осуществлением консультационных услуг, предоставлением ему информации о профессиях, а рассматриваются шире – как средство, позволяющее в процессе формирования личности планировать уникальную трудовую траекторию развития и профессиональной самореализации.

Во многих странах профориентация в школе играет роль связующего звена между учебной и трудовой деятельностью, «переходных услуг», представляется как одно из способов регуляции процесса вхождения молодежи в трудовую жизнь. В основном она выступает в виде профессиональной пропаганды и профессионального просвещения, являясь дополнительным профессиональным консультированием, осуществляемым специально подготовленными учителями школы или консультантами-психологами. В последние годы получает все большее распространение практика специальной подготовки преподавателей для проведения подобного вида работы. Подготовка учителей проходит в университете в течение одного года. Данные о школьниках, подготовленные учителями большинства стран, становятся базой для работы с учащимися кон-

сультантов-психологов, которые корректируют, дополняют деятельность учителей по вопросам профориентации молодежи.

Обнаруживаются негативные аспекты развития профориентационной работы. Наблюдается обеспокоенность перекладывания главной ответственности в решении вопросов занятости, трудоустройства молодежи на плечи учителей, осуществляющих профориентационную работу в школе.

Профориентационная работа должна осуществляться также через центры профориентации, функционирующие как структурные подразделения центров занятости населения и как самостоятельные подразделения организаций.

В профориентационной работе с населением используются и систематизируются различные статистические и фактические данные о перспективном и текущем спросе в кадрах, условиях, режиме, содержании, условиях и оплате труда по профессиям, должностям, рабочим местам, о требованиях к личности работника, знаниям, возможных противопоказаниях к работе по ним.

*2. Профессиональное консультирование* предназначено для оказания обратившемуся человеку помощи в выборе или перемене профессии с учетом его интересов, склонностей и возможностей, имеющих перспектив трудоустройства, вакансий. Профессиональный консультант помогает клиенту:

- определить проблему, если она не ясна;
- получить информацию о возможностях переобучения;
- снять тревожное состояние;
- выявить круг его склонностей и подобрать соответствующую группу профессий.

Основная проблема бывает не в самой затруднительности ситуации (сокращение штатов, увольнение с работы и прочее), а в отношении к ней. Задачей психолога становится оказание психологической поддержки и помощи в изменении угла зрения на свое положение.

Обращение клиента к профессиональному психологу-консультанту является добровольным, а сведения о нем не подлежат разглашению. Во внешний мир выдается только та информация, которую профессиональный психолог-консультант предварительно обсуждает с посетителем.

Основная задача профессионального психолога-консультанта (в зависимости от ситуации обратившегося) – сужение поля выбора профессии (если клиент не определился относительно своей дальнейшей трудовой деятельности), либо расширение круга ее поиска (если он не видит возможности сменить род занятий). Для обратившегося важно актуализировать поиск новых направлений профессионального самоопределения, раскрыть реальные варианты выхода из сложившегося положения.

Консультант в процессе работы с клиентом исследует:

- профессиональные склонности;
- профессиональные интересы;
- мотивацию профессиональной самореализации и самоопределения;
- психологическую готовность и профпригодность к определенным видам профессиональной деятельности.

В результате работы профессионального психолога-консультанта повышается уровень информированности обратившегося человека о содержании разных профессий, приводятся в соответствие уровень профессиональных притязаний с возможностями и его самооценкой, корректируются профессиональные намерения и планы.

Профессиональное консультирование проводится с учетом состояния здоровья обратившегося. Учитываются особенности потребности в кадрах конкретного региона.

Окончательное решение принимает клиент: выбор/перемена профессии, места работы, учебного заведения. Воздействия на его решение в сфере самоопределения путем сокрытия или приукрашивания информации, на его мотивацию не допускаются.

Квалифицированная профориентационная помощь позволяет клиенту в дальнейшем получать удовлетворение от выполняемой профессиональной деятельности.

К реализации профессионального консультирования привлекаются представители разных профессий (психологи, врачи, социологи) из разных органи-



заций, исходя из круга решаемых задач. В зависимости от своей квалификации профконсультант проводит лекции, используя разные информационные материалы, применяет способы психодиагностики, организует деловые игры, групповое обсуждение проблем, психологический тренинг.

Психодиагностика включает в себя диагностику профессиональных интересов, самооценки, т. е. мотивационной сферы; задатков и способностей, профессионально важных качеств при отборе на переобучение.

Психодиагностические методики применяются в компьютерном и бланковом вариантах. Компьютерные методики нуждаются в последующем прочтении профессиональным консультантом и разъяснении полученных результатов в удобной для клиента форме.

3. *Профессиональный отбор (подбор)* предназначен для обеспечения организации персоналом такого уровня, который по своим индивидуальным качествам сможет достигнуть высокой эффективности в определенном виде профессиональной деятельности при условии удовлетворения от избранного вида деятельности.

Это направление деятельности является дополнительной функцией профессионального консультанта. Работа проводится при необходимости отбора на определенные профессии (если безработному предлагается переобучение), исходя из способностей, возможностей, интересов клиента и ситуации на рынке труда, с использованием специальных приемов. Жесткий отбор целесообразен только на специальности, по которым имеются медицинские противопоказания. При таких обстоятельствах необходима консультация с ВТЭК. В остальных случаях при определении направления переобучения важно найти компромисс между профессиональными интересами клиента и его возможностями.

При проведении профессионального отбора важно учитывать пригодность к различным видам профессиональной деятельности, которая определяется уровнем общего образования, профессиональной подготовкой, отношением к профессии, производственным опытом, степенью соответствия психофи-

зиологических индивидуальных качеств данной личности для определенного вида деятельности.

Еще один процесс – процесс профессионализации – тесно связан с профессиональным отбором. Профессионализация рассматривается как процесс вхождения личности в профессию, направлена на решение задач, связанных с формированием отношения к своей профессии, профессиональным совершенствованием, а также сменой вида трудовой деятельности. Профессиональная пригодность к различным видам труда рассматривается как база профессионального мастерства.

Профориентация позволяет развить способности и выявить интерес личности к группам профессий или определенной профессии, установить степень его пригодности к ней до этапа включения в производство. Помогает работнику обосновать для себя выбор профессии, сократить сроки освоения, увеличить производительность труда. Все более активное вовлечение различных групп трудящихся в процессы высвобождения и перераспределения рабочей силы увеличило их потребность в такой помощи. Во многих странах это привело к расширению сферы применения профориентации, которая начала охватывать не только учащуюся молодежь, но и другие группы населения. Расширение связей профориентационных служб с учебными заведениями, предприятиями, органами по труду и увеличение объема выполняемой работы способствовали как дифференциации этих служб и предоставляемых ими услуг, так и их интеграции с другими службами. Это объясняется не только повышением требований со стороны производства к уровню знаний, способностей, квалификации работников, т. е. к их профессиональной пригодности, но и потребностью самих работников в освоении новых профессий (например, в связи с внедрением новой техники и технологии, по состоянию здоровья или с целью трудоустройства).

Экономическая эффективность профориентации и профотбора может быть оценена с помощью показателей сокращения текучести, роста производительности труда и уменьшения времени, необходимого для освоения профессии.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Дайте определение понятия «профориентация».
2. Каковы цели и задачи профориентации?
3. Раскройте сущность системы профориентации.

### **Лекция 8. Гендерные особенности профессиональной мотивации и карьерных ориентаций на разных этапах профессионального пути**

Актуальность и новизна исследования гендерных особенностей профессиональной мотивации и карьерных ориентаций на разных этапах профессионального пути. Современная система управления все более ориентирована на учет гендерных особенностей и базовых психологических образований, обусловленных половыми различиями<sup>34</sup>.

Анализ теоретических источников показал, что задачу выявления специфических черт профессионального поведения мужчин и женщин необходимо начинать решать с самого первого этапа профессионального становления (С. В. Васьковская, Е. П. Ермолаева, Б. Ливехуд, Ю. Н. Телегина и др.)<sup>35</sup>. Результаты отдельных исследований доказывают, что наиболее значимые различия в профессиональной деятельности мужчин и женщин имеются в ситуации их руководства. Установлено, что для женщин характерна ориентация на карьерный рост и самореализацию, в то время как для мужчин – стремление к независимости<sup>36</sup>. Повышенный интерес науки и практики к соотнесению эффективности профессионального места с гендерным аспектом делает данную тему весьма актуальной. Очевидно, что отдельные профессии могут быть направлены либо на мужской, либо на женский труд, однако ключевым основанием яв-

---

<sup>34</sup> Tokareva Y, Gasparovich E., Tokarev A. Gender trajectories of professional and personal development as a condition of effective management // 3rd International Conference on Advances in Education and Social Sciences, 9–11 October 2017. Istanbul, Turkey. P. 992–999.

<sup>35</sup> Карьерный путь руководителя: гендерный аспект // Кросс-культурные и гендерные исследования. Социологические проблемы образования, семьи, молодежи / Политическая культура и политические процессы в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования. В 3-х частях. Ч. II. Екатеринбург, 2005. С. 265–268.

<sup>36</sup> Профессиональные и карьерные ориентации женщин в условиях трансформации российского общества // Глобализация: реальность, противоречия, перспективы: V ежегодная науч.-практ. конф. 15 мая 2002 г. Т. 1. Екатеринбург, 2007. С. 140–143.

ляется мотивация человека. Мотивация – важное качество личности, фактор профессионального мастерства и успеха. Именно от мотивации специалиста зависят его эмоциональная вовлеченность и положительное отношение к сложности и напряжению в работе.

Изучение проблемы связи половой принадлежности с выбором профессионального пути и карьеры показало фрагментарность данных и отсутствие информации о том, чем отличаются мотивационные и карьерные предпочтения мужчин и женщин на разных этапах профессионального становления, что обосновывает новизну и значимость исследования гендерных особенностей профессиональной мотивации и карьерных ориентаций на разных этапах профессионального пути.

*Описание эмпирического исследования гендерных особенностей профессиональной мотивации и карьерных ориентаций на разных этапах профессионального пути*

Эмпирическое исследование гендерных особенностей профессиональной мотивации и карьерных ориентаций на разных этапах профессионального пути проводилось поэтапно. Цель – изучение гендерных особенностей профессиональной мотивации и карьерных ориентаций на разных этапах профессионального пути. Приняло участие три группы респондентов. Количественный состав участников в каждой группе представлен 50 % женщин и 50 % мужчин, возрастной состав – от 17 до 59 лет. Первую группу составили студенты Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина в количестве 60 человек. Вторую группу – специалисты с опытом работы на одном месте в организации менее года, проходящие стадию адаптации. Количество участников группы – 75 человек. Третью группу – специалисты с многолетним стажем и опытом работы (от 7 до 18 лет). Количество участников группы – 60 человек.

Диагностический инструментарий для проведения эмпирического исследования составили следующие методики. На начальном этапе исследования: «Изучение мотивов учебной деятельности студентов» (А. А. Реан, В. А. Яку-

нин), «Мотивация обучения в вузе» (Т. И. Ильина), «Диагностика мотивационной структуры личности» (В. Э. Мильман), «Диагностика степени удовлетворенности основных потребностей» (А. Маслоу), психодиагностический комплекс для изучения мотивационно-потребностной сферы студентов (Н. Н. Демиденко, И. В. Коровина)<sup>37</sup>.

На втором этапе: опросник «Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере» (О. Ф. Потемкина).

На заключительном этапе: тест-опросник В. Э. Мильмана, опросник «Якоря карьеры» Э. Шейна.

*Результаты эмпирического исследования гендерных особенностей профессиональной мотивации и карьерных ориентаций студентов мужчин и женщин на начальном этапе профессионального пути*

В ходе эмпирического исследования гендерных особенностей профессиональной мотивации и карьерных ориентаций студентов мужчин и женщин на начальном этапе профессионального пути основной задачей стала оценка профессиональной мотивации студентов.

Первыми приняли участие студенты Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (Екатеринбург, Россия) в количестве 60 человек, находящиеся на начальном этапе профессионального пути.

На данном этапе диагностический инструментарий исследования составили следующие методики. Диагностика ведущих мотивов учебной деятельности методика «Изучение мотивов учебной деятельности студентов» (А. А. Реан, В. А. Якунин), «Мотивация обучения в Вузе» (Т. И. Ильина), «Диагностика мотивационной структуры личности» (В. Э. Мильман), диагностика удовлетворенности основных потребностей личности по методике «Диагностика степени удовлетворенности основных потребностей» (А. Маслоу).

---

<sup>37</sup>Демиденко Н. Н., Коровина И. В. Мотивационно-потребностные характеристики личности будущих врачей в связи с половой принадлежностью // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. 2008. № 1. С. 107–130.

По окончании были получены следующие результаты:

- мотивация овладения профессией наиболее характерна для студентов-мужчин;
- мотивация получения диплома более выражена у студентов-женщин;
- в мотивационной структуре у студентов-мужчин доминирует потребность в повышении уровня компетентности и мастерства, яркую выраженность имеет рабочий мотивационный профиль;
- в мотивационной структуре у студентов-женщин превалирует показатель шкалы «общение» и имеет яркую выраженность общежитийский мотивационный профиль;
- восходящий тип мотивации преобладает у студентов-мужчин, тогда как для студентов-женщин характерен переходный тип мотивации;
- наиболее выражена потребность в обеспечении для себя «положения влияния» у студентов-женщин, наблюдается повышенный уровень актуализации и удовлетворенности потребности в социальных взаимодействиях по сравнению со студентами-мужчинами.

Гендерные особенности в отношении следующих мотивов учебной деятельности не выявлены, а именно: обучение со стремлением сдать сессию на хорошо и отлично; не отставать от сокурсников, пропуская изучение предметов учебного цикла; формирование готовности к активному участию в очередных новых формах занятий с целью успешного продолжения обучения на старших курсах; приобретение фундаментальных знаний; стремление стать высококвалифицированным специалистом с целью обеспечения успешной профессиональной деятельности в будущем; выполнение педагогических требований, достижение уважения в профессорско-преподавательской среде вуза; стремление стать примером для однокурсников, избегание порицаний и наказаний по неудовлетворительным результатам обучения с целью получения интеллектуального удовлетворения.

Данные, полученные в ходе эмпирического исследования, демонстрируют тенденцию, что большинство студентов-женщин, поступающих в высшее

учебное заведение, не имеет цели получить профессию или подготовку к будущей профессиональной деятельности в качестве высококвалифицированного специалиста. В процессе беседы обнаружилось и подтвердилось лишь стремление к получению диплома о высшем образовании и желание получить одобрение со стороны семьи, близкого окружения, общественности.

Определены особенности в мотивационной структуре личности студентов. Гендерные различия обнаружены по следующим шкалам. По шкале «общение» высокие показатели продемонстрировали студенты-женщины. Обобщая, отметим, что это является объяснимым, поскольку женщинам свойственна большая потребность в социальных взаимодействиях и контактах в отличие от мужчин, для которых более значимым является интимно-личностное общение. По шкале «общая активность» высокие показатели продемонстрировали студенты-мужчины, что в свою очередь является отражением мужской психологии, поскольку мужчины направляют свою активность на определенные действия, конкретную деятельность. По шкале «выбор профессии» дифференциация в мотивации присутствует в отношении мотива «зарабатывать на жизнь». Являясь ведущим для студентов-мужчин, он не так значим, как мотив «престиж профессии и семейные традиции» для студентов-женщин. Гендерные различия не обнаружены по шкалам «жизнеобеспечение», «социальный статус», «социальная полезность», «комфорт», «творческая активность».

В ходе эмпирического исследования был установлен ряд основных потребностей работающих студентов-мужчин: потребность зарабатывать на жизнь (41 %), потребность в стремлении к новому и неизведанному (23 %), в развитии своих сил и способностей (17 %), в повышении уровня мастерства и компетентности (19 %). Определены основные потребности работающих студентов-женщин: стремление к обеспечению собственного положения, позволяющее оказывать влияние (57 %).

При обобщении данных выявлено, что стремление студентов-мужчин к познанию нового, к профессиональному росту объясняется значимостью потребностей высшего порядка (осознанностью выбора профессии и желанием

стать профессионалом) и достаточным уровнем удовлетворенности потребностей более низкого порядка. Данные, полученные в отношении студентов-женщин, свидетельствуют о стремлении к самостоятельности и независимости. Не выявлено влияние на такие потребности, как стремление быть понятой другими, к признанию и уважению, обеспечение своего будущего, упрочение собственного положения, налаживание материального комфорта, избегание неприятностей, выбор занятий, требующих полной отдачи.

Гендерные различия проявились в степени удовлетворенности основных потребностей личности. На высоком уровне удовлетворены социальные потребности у студентов-женщин; потребности в признании, самовыражении и самоактуализации у студентов-мужчин. Удовлетворенность остальных потребностей, например, в безопасности или материальных, в наибольшей степени зависит от других факторов, нежели от гендерных особенностей.

Гендерные различия установлены в типе мотивационно-потребностной сферы личности. Преобладающими типами в данной сфере определены: для студентов-женщин – нисходящий и переходный, для студентов-мужчин – переходный и восходящий. «Под типом мотивационно-потребностной сферы личности понимается определенная структурная организация мотивационно-потребностной сферы личности, в которой обнаруживается преобладание одних уровней потребностей над другими» [1]. У студентов-мужчин наиболее актуализированы высшие потребности (потребности в признании, в самоактуализации), у студентов-женщин – низшие (потребности в безопасности, материальные потребности). Полученные данные представляют практический интерес и требуют дальнейшего теоретического изучения и осмысления.

*Результаты эмпирического исследования гендерных особенностей профессиональной мотивации и карьерных ориентаций специалистов мужчин и женщин с опытом работы менее года в одной организации*

В продолжение эмпирического исследования гендерных особенностей профессиональной мотивации и карьерных ориентаций в качестве респондентов были привлечены специалисты мужчины и женщины с опытом работы ме-



нее года в одной организации, и основной задачей стала оценка их профессиональной мотивации.

Приняли участие 75 проходящих стадию адаптации специалистов с опытом работы на одном месте в организации менее года. Выборку составили мужчины и женщины, находящиеся на этапах «профессиональная подготовка или обучение» и «профессионализация или профессиональная адаптация», в количестве 60 человек, а также контрольная группа, включающая в себя мужчин и женщин в количестве 15 человек.

В ходе исследования использовался опросник «Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере» О. Ф. Потемкиной. Данный диагностический инструмент позволил исследовать установки в мотивационной сфере (например, «ориентация на труд», «ориентация на деньги», «ориентация на альтруизм», «ориентация на эгоизм», «ориентация на процесс», «ориентация на результат», «ориентация на свободу», «ориентация на власть») и выявить уровень и гармоничность ориентации.

В результате проведения данного этапа исследования установлено, что у мужчин на этапе «профессиональная подготовка или обучение» наличествуют следующие виды ориентаций: ориентация на процесс – ориентация на результат – альтруистическая ориентация – эгоистическая ориентация и ориентация на власть – ориентация на деньги – ориентация на свободу. Альтруистическая ориентация положительно коррелирует с эгоистической ориентацией, что рассматривается в качестве положительного показателя социально одобряемой мотивации поведения.

У женщин на этапе «профессиональная подготовка или обучение» выявлены следующие превалирующие ориентации: ориентация на власть и ориентация на процесс. Полученные результаты показывают, что женщины на этапе профессионального становления выражают стремление занять положение в группе и готовность к выполнению рутинной деятельности. Находит подтверждение комби-

нация ориентаций: ориентация на результат – ориентация на свободу – эгоистическая ориентация – ориентация на деньги – ориентация на власть.

У мужчин и женщин на этапе «профессиональная адаптация» установки в мотивационно-потребностной сфере объединяются вокруг ориентации на свободу и ориентации на деньги. В отличие от этапа «профессиональная подготовка или обучение» на этапе «профессиональная адаптация» мужчины и женщины ориентированы на удовлетворение потребностей в стабильности. Три вышеперечисленные разновидности установок в мотивационно-потребностной сфере выражены слабее, чем на всех других этапах профессионального пути.

В контрольной группе установки в мотивационно-потребностной сфере группируются вокруг альтруистической ориентации, ориентации на власть и ориентации на деньги. При этом ориентация на процесс противостоит этой диаде: ориентации на деньги – ориентации на власть и альтруистическая ориентация также противостоят диаде ориентации на деньги – ориентации на власть. Акцентируем, что в указанной группе наиболее низкие показатели получены по ориентации на процесс и альтруистической ориентации, а наиболее высокие – по ориентации на деньги и ориентации на власть. Резюмируем: в указанной группе корыстная мотивация противопоставляется рабочей рутине и помогающему поведению. Также в контрольной группе у мужчин и женщин на этапе «профессиональная адаптация» в отличие от мужчин и женщин на этапе «профессиональная подготовка или обучение» наличествует противопоставление между альтруистической ориентацией и эгоистической ориентацией.

Обобщая, отметим, что у специалистов – мужчин и женщин с опытом работы менее одного года в одной организации на этапе «профессиональная адаптация» существуют четкие нравственные представления, в то время как у мужчин и женщин на этапе «профессиональная подготовка или обучение» такая определенность не наблюдается.

Количественные результаты исследования особенностей установок в мотивационно-потребностной сфере на этапах «профессиональная адаптация» и «профессиональная подготовка или обучение» представлены в табл. 13.

Анализируя полученные данные, видим, что на всех этапах ярко выраженными являются «ориентации на результат», «ориентации на процесс» и установки, связанные с межличностными отношениями: ориентация на свободу и альтруистическая ориентация. Акцентируем, что во всех исследуемых группах выражены ниже среднего такие установки, как ориентация на власть, эгоистическая ориентация и ориентация на деньги. Уровень средней выраженности демонстрирует ориентация на труд. По выраженности таких установок, как эгоистическая ориентация, ориентация на результат, ориентация на деньги, ориентация на труд, существенных различий между исследуемыми этапами не установлено.

Таблица 13

**Количественные показатели различий выраженности установок  
в мотивационно-потребностной сфере у мужчин и женщин на этапах  
«профессиональная адаптация» и «профессиональная подготовка  
или обучение»**

<b>Вид ориентации</b>	<b>t 1–2</b>	<b>t 1–3</b>	<b>t 1–4</b>	<b>t 2–3</b>	<b>t 2–4</b>	<b>t 3–4</b>
Ориентация на процесс	4,34***	4,46***	4,64***	0,62	1,89	1,49
Ориентация на результат	1,74	0,37	0,19	1,89	1,86	0,57
Альтруистическая ориентация	3,81***	2,75**	3,49**	2,26*	0,44	1,66
Эгоистическая ориентация	0,13	0,89	0,79	1,45	0,99	0,21
Ориентация на труд	1,16	0,60	0,82	0,52	0,07	0,30
Ориентация на свободу	0,66	0,57	2,27*	0,00	2,20*	2,00*
Ориентация на власть	2,02*	1,23	1,91	0,74	0,73	1,08
Ориентация на деньги	0,87	0,25	0,74	0,85	0,28	0,64

Примечание: \* $p \leq 0,05$  \*\*,  $p \leq 0,01$ , \*\*\* $p \leq 0,001$

Количественные результаты, представленные в таблице, демонстрируют неравномерную выраженность у испытуемых женщин и мужчин.

Так, ориентация на процесс является наиболее выраженной у мужчин на этапе «профессиональная подготовка или обучение»:  $8,59 \pm 2,81$ . По данному показателю они значительно отличаются от всех других групп: от женщин на этапе

«профессиональная подготовка или обучение»  $t = 4,34, p \leq 0,001$ ; у мужчин и женщин на этапе «профессиональная адаптация»  $t = 4,46, p \leq 0,001$ ; у представителей контрольной группы  $t = 4,64, p \leq 0,001$ . У мужчин также более выражена альтруистическая ориентация:  $8,22 \pm 4,24$ . По данному показателю они значимо отличаются от трех других групп: от женщин –  $t = 3,81, p \leq 0,001$ ; мужчин и женщин на этапе «профессиональная адаптация» –  $t = 2,75, p \leq 0,01$ ; контрольной группы мужчин и женщин –  $t = 3,49, p \leq 0,01$ . Установлены также значимые различия по степени выраженности данной установки между женщинами на этапе «профессиональная подготовка или обучение» и мужчинами и женщинами на этапе «профессиональная адаптация» –  $t = 2,26, p \leq 0,05$ , последние имеют более высокие показатели, чем женщины на этапе «профессиональная подготовка или обучение».

Ориентация на власть является наименее выраженной у мужчин на этапе «профессиональная подготовка или обучение»:  $2,63 \pm 2,27$ . По данному показателю они значимо отличаются от женщин на данном же этапе –  $t = 2,02, p \leq 0,05$ , а также отмечается тенденция к различию с контрольной группой –  $t = 1,91, p \leq 0,1$ . Последние имеют наибольшие значения ориентации на власть. Ориентация на свободу наименее выражена у контрольной группы:  $4,80 \pm 1,93$ . По данному показателю они значимо отличаются от мужчин на этапе «профессиональная подготовка или обучение» –  $t = 2,27, p \leq 0,05$ ; женщин на данном же этапе –  $t = 2,20, p \leq 0,05$  и мужчин и женщин на этапе «профессиональная адаптация» –  $t = 2,00, p \leq 0,05$ .

*Результаты эмпирического исследования гендерных особенностей профессиональной мотивации и карьерных ориентаций специалистов мужчин и женщин, имеющих от 7 до 18 лет опыта работы*

В продолжение эмпирического исследования гендерных особенностей профессиональной мотивации и карьерных ориентаций в качестве респондентов были привлечены специалисты мужчины и женщины с опытом работы от 7 до 18 лет. Основной задачей стала оценка их профессиональной мотивации.

Приняли участие 60 опытных специалистов в возрасте от 38 до 59 лет, выборка испытуемых мужчин и женщин на этапе «мастерство» объединила

специалистов различных уровней: начальники служб, отделов и подразделений, рабочие и служащие. Гендерный состав группы: 50 % женщин и 50 % мужчин.

В ходе исследования использовался тест-опросник В. Э. Мильмана, для определения карьерных ориентаций испытуемых – опросник «Якоря карьеры» Э. Шейна. Испытуемые на этапе «мастерство» разделились на три группы: с вертикальной карьерной направленностью (30 %), горизонтальной карьерной направленностью (48 %) и невыраженной карьерной направленностью (22 %). Группа с невыраженной карьерной направленностью не учитывалась при дальнейшей интерпретации данных.

Результаты этапа исследования гендерных особенностей профессиональной мотивации и карьерных ориентаций специалистов – опытных профессионалов мужчин и женщин, имеющих от 7 до 18 лет опыта работы, – показали независимо от пола респондентов на этапе «мастерство», что ведущими потребностями являются:

- для специалистов с вертикальной карьерной направленностью – личная независимость, достижение успеха, признание окружающими, социальный статус;
- для специалистов с горизонтальной направленностью – профессионализм, профессиональное развитие, семья.

Базовыми потребностями для мужчин с вертикальной карьерной направленностью являются достижение успеха, карьера, личная независимость; для женщин с горизонтальной карьерной направленностью – профессионализм, профессиональное развитие, семья. Удовлетворение материальных потребностей наиболее характерно для женщин с горизонтальной направленностью карьеры. Мужчины мотивированы на дальнейший карьерный рост, который они специально планируют. Основной мотивацией профессиональной деятельности у испытуемых с вертикальной карьерной направленностью являются личная независимость, достижение успеха, признание окружающими, а у испытуемых с горизонтальной направленностью карьеры – профессиональное развитие.

*Значимость исследования гендерных особенностей профессиональной мотивации и карьерных ориентаций на разных этапах профессионального пути*

В итоге результаты исследования доказывают наличие взаимосвязи между профессиональной мотивацией, карьерными ориентациями и гендерной принадлежностью. Полученные данные могут эффективно использоваться в кадровом планировании. В ходе исследования было установлено, что различия в профессиональных ориентациях начинают проявляться на этапе обучения и свидетельствуют о наличии гендерных предпочтений. Так, особенностями профессиональной мотивации студентов-женщин является ориентация на процесс, который относится к малоэффективному типу восприятия профессиональной деятельности и приводит к отсутствию конкретных результатов в работе («работа ради работы»). В сочетании со стремлением студенток к власти образуется крайне противоречивый тип отношения к работе. Специалист, стремящийся к власти и не достигающий основных профессиональных целей, лишает себя данной перспективы по объективным причинам. Без специального анализа профессиональной мотивации и соотнесения целей с результатами труда внутриличностный конфликт может сохраняться, приводя к снижению уровня удовлетворенности трудом и лояльности к организации.

Менее конфликтная ориентация в профессиональной деятельности у студентов-мужчин, их основными стимулами являются деньги и свобода. Подобное сочетание имеет хорошую профессиональную перспективу, так как связано с результатами труда и готовностью к целенаправленной активности. Полученные данные убеждают в том, что мужчины со студенческой скамьи ориентированы на конкретный результат.

Интерпретация данных, полученных при изучении гендерных различий на этапе адаптации, показала, что сохраняются те же мотивационные ориентиры, что были выявлены на этапе обучения. Для мужчин ведущим фактором мотивации является ориентация на деньги, а для женщин – ориентация на процесс. При сохранении сходства профессиональных мотивов выявлены различия между группами мужчин и женщин, свидетельствующие о том, что включение в непосредственную деятельность не меняет ранее сформировавшихся установок.

Изучение в комбинации профессиональных мотивов и карьерных ориентаций как основополагающих условий профессиональной успешности на этапе

мастерства показывает: большинство испытуемых женщин имеют горизонтальную карьерную ориентацию (78 %), а мужчин – вертикальную (62 %). Мотивационные ориентиры женщин – материальное обеспечение, профессиональное развитие. Для мужчин ведущими мотивами являются достижение успеха, независимости и свободы, карьерный рост.

Теоретическое обобщение и результаты эмпирического исследования позволяют заключить, что сформировавшиеся на этапе обучения профессиональные мотивы и карьерные планы носят устойчивый характер, гендерные различия в профессиональных и карьерных ориентациях сохраняются на протяжении всего профессионального пути.

Исследование гендерных особенностей профессиональной мотивации и карьерных ориентаций на разных этапах профессионального пути представляет практический интерес, поскольку позволяет учитывать специфику обозначенных процессов в ходе профессиональной подготовки студентов в период начала трудовой адаптации новичков, в дальнейшей многолетней трудовой деятельности профессионалов. Материалы рекомендуются для ознакомления работникам организаций реального сектора экономики, научно-исследовательских и образовательных организаций, работникам государственных и муниципальных учреждений, студентам, магистрантам, аспирантам и докторантам. Полученная информация поможет при разработке программ развития профессиональной мотивации и планирования карьеры специалистам центра управления персоналом, учесть гендерную специфику специалистов и избежать профессиональных кризисов.

#### **Вопросы для самопроверки**

1. Дайте определение понятию «профориентация».
2. Каковы цели и задачи профориентации?
3. Раскройте сущность системы профориентации.
4. Охарактеризуйте влияние профессиональной мотивации на профессиональную карьеру.

5. В чем тождества и различия профессионального пути и личностного роста работника?

6. Каково влияние гендерных особенностей профессиональной мотивации и карьерных ориентаций на разных этапах профессионального пути?

### **Учебное задание 12**

Составить развернутый план лекции 8 «Гендерные особенности профессиональной мотивации и карьерных ориентаций на разных этапах профессионального пути» в тезисной форме.

#### ***Методические рекомендации для выполнения учебного задания***

Перед составлением плана необходимо изучить, проанализировать и обобщить материал лекции 8. Алгоритм составления развернутого плана лекции в тезисной форме см. на странице 20.

Объем выполненного задания – *не менее 2 страниц.*

### **Учебное задание 13 «Содержание и роль профессиональной ориентации персонала в деятельности предприятия»**

На основе рекомендованной литературы и теоретического материала модуля раскрыть содержание и роль профессиональной ориентации персонала в виде тезисов.

#### ***Методические рекомендации для выполнения учебного задания***

При выполнении учебного задания каждый студент должен изучить рекомендованную литературу, подготовить ответы на вопросы в форме тезисов. Правила написания тезисов см. на странице 20.

Объем выполненного задания – *не менее 2 страниц.*

### **Учебное задание 14 «Специфика профориентационной работы с персоналом»**

На основе рекомендованной литературы и теоретического материала модуля раскрыть специфику профориентационной работы с персоналом в виде тезисов.



### ***Методические рекомендации для выполнения учебного задания***

При выполнении учебного задания каждый студент должен изучить рекомендованную литературу. Затем необходимо подготовить ответы на вопросы в форме тезисов. Правила написания тезисов см. на странице 20.

Объем выполненного задания – не менее 2 страниц.

### ***Рекомендуемая литература***

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг ; пер. с англ. Е. Бугаевой ; под общ. ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – М., 2010. – 832 с.

2. Попов, С. Г. Социальный менеджмент: учеб. пособие / С. Г. Попов. – М., 2009. – 159 с.

### **Контрольное задание 14**

1. Прочитайте приведенные ниже варианты текстов и найдите несоответствия между содержанием лекции 8 и данными текстами.

2. Занесите в таблицу исправленные фрагменты текстов из каждого варианта.

<b>№ варианта</b>	<b>Исправленные фрагменты</b>
1	
2	
3	
4	
5	

### ***Условия получения зачета за выполнение контрольного задания***

1. Корректно оформленные ответы согласно заданию (объем выполненного задания – *около 1 страницы*).

2. Выполнение работы в заданные сроки.

### ***Вариант 1***

Профессиональная ориентация является набором отдельных невзаимосвязанных мер по профессиональной информации, профессиональной консультации, профессиональному подбору и профессиональной адаптации, помогающих работнику в выборе профессиональной деятельности наиболее соответствующей его личным особенностям и способностям, а также потребностям общества. Частичное использование потенциала сотрудника в трудовой дея-

тельности не только наносит ущерб его собственному развитию, но и приносит потери компании. Разрыв между содержанием трудовых функций, выполняемых работником, и профессиональной подготовкой снижает уровень заинтересованности трудом, работоспособности, приводит к ухудшению качества продукции, падению производительности, к росту травматизма и профессиональной заболеваемости.

#### *Вариант 2*

Задачами профессиональной ориентации становятся:

- 1) создание условий для формирования профессионально значимых способностей будущих кадров;
- 2) информирование руководства государства с целью облегчения выбора вида профессии;
- 3) определение соответствия социально-психологических и психофизиологических качеств лиц требованиям выбранной разновидности трудовой деятельности;
- 4) содействие быстрым структурным сдвигам в занятости.

#### *Вариант 3*

Обнаруживаются негативные аспекты развития профориентационной работы. Наблюдается успешная реализация перекладывания главной ответственности в решении вопросов занятости, трудоустройства молодежи на плечи учителей, осуществляющих профориентационную работу в школе.

#### *Вариант 4*

Обращение клиента к профессиональному психологу-консультанту является обязательным, а сведения о нем подлежат разглашению. Во внешний мир выдается только та информация, которую профессиональный психолог-консультант предварительно обсуждает с посетителем.

#### *Вариант 5*

К реализации профессионального консультирования привлекаются представители разных профессий (косметологи, политологи, социологи) из разных организаций, исходя из круга решаемых задач. В зависимости от своей квали-

фикации профконсультант проводит лекции, используя разные информационные материалы, применяет способы психодиагностики, организует деловые игры, групповое обсуждение проблем, психологический тренинг.

## ***Неделя 11***

### **Лекция 9 «Формы профориентации персонала»**

Исследование вопросов управления профориентацией было бы неполным без освещения особенностей форм реализации данного процесса. Основными формами профориентации выступают:

- профессиональная информация как комплекс мер, направленных на ознакомление населения с ситуацией на рынке труда;
- профессиональное просвещение, направленное на воспитание потребности в труде (от начальной профессиональной подготовки школьников на уроках труда до студентов);
- профессиональная консультация раскрывается через содействие определившимся в выборе профессий, предлагаемых работодателем; личные свойства консультируемых для выявления направленности, интересов, состояния здоровья, структуры способностей и других факторов, влияющих на выбор направления переобучения или профессии;
- профессиональная реклама – неотъемлемый элемент рынка труда, являющий собой информацию о состоянии и характере конкретной профессиональной деятельности, должностях, требующих замещения специалистами для создания кадрового спроса, популяризации и его согласования с кадровыми предложениями;
- профессиональная пропаганда представлена разновидностью профессионального просвещения, содержащей информационную деятельность по привлечению внимания к определенной специальности или профессии средствами показа ее позитивных сторон и критикой конкурирующих на рынке специальностей или профессий;

– профессиональная пропедевтика включает в себе различные формы участия личности в различных сторонах будущей профессиональной деятельности, предвосхищающие принятие окончательного решения о выборе профессии;

– профессиональный предварительный отбор – определение (на этапе выбора профессии) степени профессиональной пригодности личности путем знакомства ее с требованиями, изучением личных особенностей, предоставления возможности включения в определенную деятельность.

Рассматривая формы профориентации персонала, невозможно не упомянуть профессиографию, стоящую особняком от всех иных форм.

Профессиография представляет собой технологию изучения требований, которые предъявляет профессия к психолого-физическим возможностям и психологическим способностям человека, качествам личности. Используют ее с целью создания методических пособий и практикумов по обеспечению взаимного соответствия личности и профессии диагностического, информационного, формирующего и коррекционного характера. Профессиография способствует постановке эмпирической задачи и организации ее решения в целях повышения эффективности и оптимизации профессиональной деятельности.

Профессиография захватывает различные стороны конкретного профессионального труда: исторические, социальные, правовые, социально-экономические, технологические, технические, психофизиологические, гигиенические, психологические и социально-психологические. Детальность, глубина, объем их изучения зависят от социального заказа.

Выделяют разнообразные виды профессиографий:

1. *Информационная профессиография* направлена на обеспечение профориентационной работы. Включает все указанные характеристики, но представляет их в кратком, обобщенном, описательном виде.

2. *Коррекционная профессиография* обеспечивает рост безопасности профессионального труда, описывает аналитически, детально именно те характеристики, которые являются базовыми источниками опасного поведения человека в данной области.

3. *Диагностическая профессиография* организует профессиональную психодиагностику, ориентирована на изучение правовых, технических, психологических, социально-психологических, технологических, психофизиологических характеристик труда на тех этапах работы, от которых в большей мере зависит результат, которые требуют более высоких показателей ответственности выполнения задания, скорости.

4. *Формирующая профессиография* используется в течение профессионального обучения, охватывает исторические, социально-экономические, правовые характеристики профессии в общих чертах с детальной аналитикой технологических и технических сторон конкретной профессиональной деятельности.

Профессиография включает комплекс способов изучения профессиональной деятельности. Методы сбора эмпирических данных: метод эксперимента, опрос, наблюдение, изучение документации, изучение продуктов деятельности, биографический и трудовой. Методы анализа: метод качественного анализа эмпирических данных, метод экспертной оценки, методы статического анализа. Методы психологической интерпретации: функционально-структурный анализ, структурно-системный анализ.

Профессиография позволяет с помощью объективности проведения исследования раскрывать, выявлять структурные и содержательные особенности профессии, ее сложность, устанавливать многообразие отношений личности специалиста со средствами, предметами и продуктами труда, с окружающими людьми, специфическими явлениями, сопровождающими трудовой процесс.

Основу профессиограммы составляет психограмма, представляющая полное описание психологических характеристик деятельности, совокупность психофизиологических и личностных качеств, являющихся для нее профессионально важными.

Психологические тесты позволяют определить с большой долей вероятности неудачи в профессиональной деятельности, четко определяя нижнюю границу способностей. Успех в профессиональной деятельности зависит и от ряда других факторов (табл. 14).

**Факторы успешности в профессиональной деятельности<sup>38</sup>**

<b>Внеличностные</b>	<b>Межличностные</b>	<b>Внутриличностные</b>
1. Цели трудовой деятельности. 2. Адекватные средства трудовой деятельности. 3. Условия труда: организация рабочего места, рабочего времени, нормативные документы, четкое планирование. 4. Взаимодействия между сотрудниками. 5. Эффективное управление. 6. Структура и стадия развития фирмы. 7. Имидж фирмы (внешний и внутренний). 8. Структура и емкость рынка	1. Структура взаимоотношений с другими сотрудниками и руководством. 2. Стадия развития межличностных взаимоотношений. 3. Стилль отношений и руководства. 4. Степень выраженности и содержание конфликтов в организации	Способности, свойства личности, черты характера. Если общие способности на низком уровне, то сотрудник, скорее всего, будет неудачен в профессиональной деятельности

Для проведения профессиональной ориентации важно знать перспективы развития профессий, районы распространения профессий, располагать социально-экономическими характеристиками профессий, знать уровень доходов профессионалов, особенности рынка труда, пути получения квалификации и перспективы профессиональной карьеры. Целесообразно использовать технологические характеристики, которые включают медико-физиологические и санитарные характеристики условий труда с перечнем показаний и противопоказаний; описание производственных процессов и профессиональных задач; требования профессий к индивидуальным особенностям людей. Сводный документ такого рода и называется профессиограммой.

Таким образом, профессиональная ориентация – это комплекс взаимосвязанных социальных, экономических, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление интересов, способностей, пригодности и других факторов, влияющих на смену рода деятельности или выбор профессии.

Профессиональная ориентация представляет собой систему мер профессионального консультирования, профессионального информирования, профессиональных подбора и адаптации, которые помогают индивиду ориентировать-

<sup>38</sup> Таблица приведена по: Бородулина А. Профессиональная мобильность как фактор профессиональной успешности // Алые паруса – проект для одаренных детей. URL: <http://u.to/mxd5CQ> (дата обращения: 25.04.17).

ся в мире профессий, грамотно осуществить выбор, наиболее соответствующий его личным интересам и способностям, а также потребностям общества.

Главным для профессиональной ориентации является оказание помощи населению (независимо от пола, возраста, уровня подготовки и прочее) в выборе специальности, профессии, места учебы и/или работы при учете интересов и склонностей людей, их психофизиологических особенностей, а также с учетом складывающейся ситуации на рынке труда.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Какие существуют формы профориентации?
2. Дайте определение следующим понятиям: «профинформация», «профконсультация», «профподбор», «профадаптация».
3. Каковы различия между профпропагандой и профпросвещением?
4. Что такое профессиография, профессиограмма? Какое сопряжение между этими понятиями?

### **Учебное задание 15**

Составить развернутый план лекции 9 «Формы профориентации персонала» в тезисной форме.

### ***Методические рекомендации для выполнения учебного задания***

Перед составлением плана необходимо изучить, проанализировать и обобщить материал лекции 9. Алгоритм составления развернутого плана лекции в тезисной форме см. на странице 20.

Объем выполненного задания – *не менее 2 страниц.*

### **Учебное задание 16 «Специфика профориентационной работы с персоналом»**

1. Представить 5 и более мнений теоретиков и практиков по вопросу о методах обучения и развития персонала в рамках профориентации.
2. На основе изученного материала сформулировать и представить в виде тезисов собственную точку зрения на виды, содержание и роль методов обучения и развития персонала в рамках профориентации.

### ***Методические рекомендации для выполнения учебного задания***

При подготовке к выполнению задания каждый студент должен изучить рекомендованную литературу.

Ответ необходимо представить в форме тезисов. Правила написания тезисов см. на странице 20.

Объем выполненного задания – *не менее 3 страниц*.

### ***Рекомендуемая литература***

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг ; пер. с англ. Е. Бугаевой ; под общ. ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – М., 2010. – 832 с.

2. Попов, С. Г. Социальный менеджмент: учеб. пособие / С. Г. Попов. – М., 2009. – 159 с.

### **Контрольное задание 15**

1. Прочитайте приведенные ниже варианты текстов и найдите несоответствия между содержанием лекции 9 и данными текстами.

2. Занесите в таблицу исправленные фрагменты текстов из каждого варианта.

<b>№ варианта</b>	<b>Исправленные фрагменты</b>
1	
2	
3	
4	
5	

### ***Условия получения зачета за выполнение контрольного задания***

1. Корректно оформленные ответы согласно заданию (объем выполненного задания – *около 1 страницы*).

2. Выполнение работы в заданные сроки.

### ***Вариант 1***

Профессиональная пропаганда как неотъемлемый элемент рынка труда, являющий собой информацию о состоянии и характере конкретной профессиональной деятельности, должностях, требующих замещения специалистами для создания кадрового спроса, популяризации и его согласования с кадровыми предложениями.



### *Вариант 2*

Профессиография представляет собой технологию изучения требований, которые предъявляет профессия к психолого-физическим возможностям и психологическим способностям человека, качествам личности. Используют ее с целью создания методических пособий и практикумов по обеспечению взаимного соответствия личности и профессии диагностического, информационного, формирующего и коррекционного характера. Профессиография способствует постановке научной задачи и организации ее решения в целях повышения эффективности и оптимизации профессиональной деятельности.

### *Вариант 3*

Основными формами профориентации выступают:

- профессиональная информация как комплекс мер, направленных на ознакомление населения с ситуацией на рынке труда;
- профессиональное просвещение, направленное на воспитание потребности в труде (от начальной профессиональной подготовки школьников на уроках труда до студентов);
- профессиональная консультация, которая раскрывается через содействие определившимся в выборе профессий, предлагаемых работодателем; личных свойств консультируемых для выявления направленности, интересов, состояния здоровья, структуры способностей и других факторов, влияющих на выбор направления переобучения или профессии;
- профессиональная реклама, представленная разновидностью профессионального просвещения, содержащая информационную деятельность по привлечению внимания к определенной специальности или профессии средствами показа ее позитивных сторон и критикой конкурирующих на рынке специальностей или профессий;
- профессиональная пропаганда, представленная разновидностью профессионального просвещения, содержащая информационную деятельность по привлечению внимания к определенной специальности или профессии сред-

ствами показа ее позитивных сторон и критикой конкурирующих на рынке специальностей или профессий;

– профессиональная пропедевтика, заключающая в себе различные формы участия личности в различных сторонах будущей профессиональной деятельности, предвосхищающие принятие окончательного решения о выборе профессии;

– профессиональный предварительный отбор – определение (на этапе выбора профессии) степени профессиональной пригодности личности путем знакомства ее с требованиями, изучением личных особенностей, предоставления возможности включения в определенную деятельность.

#### *Вариант 4*

Диагностическая профессиография организует профессиональную психодиагностику, ориентирована на изучение научных и практических характеристик труда на тех этапах работы, от которых в большей мере зависит результат, которые требуют более высоких показателей ответственности выполнения задания, скорости.

#### *Вариант 5*

Профессиография включает комплекс способов изучения профессиональной деятельности. Методы сбора эмпирических данных: метод качественного анализа эмпирических данных, метод экспертной оценки, методы статического анализа. Методы анализа: метод эксперимента, опрос, наблюдение, изучение документации, изучение продуктов деятельности, биографический и трудовой методы. Методы психологической интерпретации: функционально-структурный анализ, структурно-системный анализ.

#### *Неделя 12*

**Контрольное задание 16 «Инструментарий управления профориентацией персонала и методы оценки эффективности системы его развития, вклада в достижение целей организации»**

1. На основе рекомендованной литературы и теоретического материала модуля разработать инструментарий управления профориентацией персонала:

- определить тематику профориентационной работы с персоналом;
- сформировать регламент мероприятий;
- провести анализ проблемного поля;
- проинформировать персонал о существующей проблематике и направлениях решения вопроса;
- определить цели, задачи, принципы управления профориентацией персонала;
- выбрать формы, средства, приемы в качестве компонентов инструментария для управления профориентацией персонала;
- разработать график выполнения профориентационных мероприятий.

2. Определить методы оценки эффективности системы развития персонала посредством профориентации.

3. Раскрыть и обосновать вклад профориентационной работы в достижение целей организации.

### ***Методические рекомендации для выполнения контрольного задания***

При подготовке к выполнению контрольного задания каждый студент должен изучить рекомендованную литературу.

Выполненное задание должно представлять собой эссе. Правила написания эссе, его структуру см. на странице 82.

Объем выполненного задания – *не менее 4 страниц*.

В ходе выполнения контрольного задания эссе обсуждается на форуме с другими студентами.

### ***Условия получения зачета за выполнение контрольного задания***

1. Наличие в электронном виде эссе, содержащего теоретический анализ, ссылки на авторов, мнение студента по исследуемому вопросу.

2. Активное участие студента во время общего обсуждения изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).

3. Грамотная профессиональная речь.

4. Выполнение работы в заданные сроки.

***Рекомендованная литература***

1. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М., 2009. – 688 с.

2. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М., 2005. – 638 с.

3. Попов, С. Г. Социальный менеджмент: учеб. пособие / С. Г. Попов. – М., 2009. – 159 с.

**Контрольное задание 17 «Модель образовательной технологии профориентации персонала»**

1. На основе рекомендованной литературы и теоретического материала модуля составить модель образовательной технологии профориентации персонала:

- определить актуальное проблемное поле, тематику, цель, задачи, профориентации персонала;
- разработать направления профориентационной работы с персоналом;
- выделить этапы общей профориентационной работы с персоналом;
- разработать траекторию профориентации с учетом имеющегося уровня профессиональной подготовки отдельных работников;
- сформировать регламент прохождения персоналом профориентационных мероприятий.

2. Обосновать эффективность предложенной модели образовательной технологии профориентации персонала.

***Методические рекомендации для выполнения контрольного задания***

В первую очередь необходимо ознакомиться с литературой по проблеме, подобрать и законспектировать необходимую информацию.

Содержание и объем частей работы:

- 1) титульный лист – 1 страница;
- 2) план контрольного задания (пункты плана должны соответствовать основным вопросам, рассматриваемым в контрольном задании) – 1 страница;

3) введение (содержит научный аппарат с указанием актуальности темы контрольного задания, цели, задач, методов исследования) – 1 страница;

4) основная часть – не менее 12 страниц. Основная часть должна представлять собой эссе (правила написания эссе см. на странице 73), в котором необходимо отразить:

- актуальное проблемное поле, тематику, цель, задачи профориентации персонала;

- собственную разработку направлений профориентационной работы с персоналом (5 и более направлений);

- собственную разработку этапов общей профориентационной работы с персоналом (5 и более этапов);

- собственную разработку траектории профориентации с учетом имеющегося уровня профессиональной подготовки отдельных работников;

- разработку регламента прохождения персоналом профориентационных мероприятий;

- обоснование эффективности предложенной образовательной модели профориентационной работы с персоналом (5 и более тезисов);

5) заключение (представление выводов и обобщений по исследованному вопросу с опорой на задачи, заявленные во введении, с указанием самостоятельных достижений автора при выполнении контрольного задания) – 1 страница;

6) список литературы (оформление по алфавиту, не менее 5 источников, в том числе электронных) – 1 страница.

В основной части контрольного задания необходимо делать подстрочные ссылки на использованную литературу.

Объем контрольного задания – не менее 17 страниц.

### ***Рекомендованная литература***

1. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М., 2009. – 688 с.

2. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М., 2005. – 638 с.

3. Бендас, Т. В. Гендерная психология: учеб. пособие / Т. В. Бендас. – М., 2005. – 431 с.

4. Лавровский, Б. Л. Экономический рост и региональная асимметрия (эмпирический анализ) / Б. Л. Лавровский ; Ин-т экономики и орг. пром. пр-ва. – Новосибирск, 2005. – 216 с.

5. Мониторинг социальных программ: практические примеры / А. Л. Александрова [и др.] ; фонд «Ин-т экономики города». – М., 2005. – 112 с.

6. Попов, С. Г. Социальный менеджмент: учеб. пособие / С. Г. Попов. – М., 2009. – 159 с.

### **Тестовые задания для самопроверки**

1. Профессиональная ориентация – это:

а) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;

б) комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности;

в) повышение в должности или квалификации, когда служащий замещает более высокую должность, а рабочий получает новый разряд;

г) профессиональная адаптация и профпросвещение.

2. Профессиональная ориентация представляет собой систему мер:

а) по профинформации;

б) профконсультации;

в) профподбору;

г) профадаптации.

3. Задачи профориентации:

а) информирование заинтересованных лиц для облегчения выбора вида профессиональной деятельности;

б) создание условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников;

в) определение соответствия психофизиологических и социально-психологических качеств обратившихся за консультацией профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности;

г) исследование персонала на предмет выявления уровня ответственности.

4. Жизненный цикл организации включает в себя следующие этапы:

а) этап предпринимательства;

б) этап коллективности;

в) этап формализации и управления;

г) этап выработки структуры.

5. Система профессиональной ориентации включает в себя:

а) профориентационное обслуживание населения (профпросвещение);

б) профессиональное консультирование;

в) профессиональный отбор (подбор);

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны.

6. Под категорией «карьера» понимается:

а) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;

б) перемещение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;

в) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти;

г) последовательная смена должностей.

7. Какие факторы оказывают влияние на необходимость развития персонала в современных условиях?

а) Серьезная конкуренция на различных рынках в условиях глобализации экономики.

б) Бурное развитие новых информационных технологий.

в) Системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности организации.

г) Условия экономического развития общества.

8. Инвестиции в развитие персонала приоритетны, потому что:

а) повышение деловой активности каждого сотрудника способствует «выживанию» организации;

б) сохранение конкурентоспособности предприятия невозможно без новых технологий, а обучение работе с новой техникой невозможно без значительных инвестиций в развитие персонала;

в) мероприятия по развитию персонала обеспечивают рост производительности труда, следовательно, их финансирование соответствует принципу экономической эффективности расходов;

г) являются приоритетным направлением государственной политики.

9. Структура развития персонала включает в себя:

а) обучение персонала;

б) управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;

в) планирование карьеры;

г) увольнение персонала.

10. Продвижение персонала состоит из следующих процедур:

а) повышение в должности или квалификации, когда служащий замещает более высокую должность, а рабочий получает новый разряд;

б) перемещение, когда работник переводится на другое равноценное рабочее место (цех, отдел, служба) в силу производственной необходимости или изменения характера труда;

в) понижение, когда в связи с изменением потенциала работник переводится на более низкую должность или по результатам аттестации на более низкий разряд для рабочего;

г) увольнение с предприятия, когда работник полностью меняет место работы в связи с неудовлетворенностью условиями труда или несоответствием занимаемому рабочему месту.



## **МОДУЛЬ 5 «ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА: УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА»**

### **Методические указания к освоению модуля**

#### **Содержание**

Управление трудовой адаптацией персонала как технология управления развитием персонала. Общее представление о трудовой адаптации. Управление трудовой адаптацией персонала в организации. Мероприятия, инструментарий и программа адаптации персонала. Организационные решения проблемы структурного обеспечения управления адаптацией. Инструментарий управления адаптацией. Внедрение политики адаптации персонала в организации. Современные образовательные технологии развития персонала.

#### **План изучения модуля**

##### ***13 неделя***

1. Изучить лекцию 10 «Общее представление о трудовой адаптации», ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.
2. Выполнить учебное задание 17: описать организационные решения проблемы структурного обеспечения управления адаптацией.
3. Выполнить учебное задание 18: разработать инструментарий управления адаптацией.
4. Выполнить контрольное задание 18 (кейс) «Управление трудовой адаптацией персонала».

##### ***14 неделя***

1. Изучить лекцию 11 «Управление трудовой адаптацией в организации», ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.
2. Изучить лекцию 12 «Мероприятия, инструментарий и программа адаптации персонала», ответить самостоятельно устно на вопросы для самопроверки в конце лекции.
3. Выполнить учебное задание 19: составить аннотации к лекциям 10, 11, 12.
4. Выполнить учебное задание 20: проанализировать основные направления и функции политики адаптации персонала организации.

5. Ответить на вопросы теста (результат положительный при условии свыше 70 % правильных ответов).

### **15 неделя**

1. Выполнить контрольное задание 19 «Теоретическая подготовка к итоговому тестированию на основе материалов лекций» (контрольные вопросы для самоподготовки после лекций 1–12).

2. Выполнить контрольное задание 20 «Современная образовательная технология развития персонала».

**Важно!** Все *учебные* задания выполняются студентами самостоятельно с использованием сети Интернет (в режиме реального времени, т. е. онлайн) или в режиме офлайн и обсуждаются на форуме с другими студентами.

### **Общие требования к оформлению выполненных учебных и контрольных заданий**

Печатный текст работы располагается только на одной стороне листа формата А4. Документ в формате текстового редактора *Word*, шрифт *Times New Roman*, кегль 14, интервал 1,5. Поля с левой стороны 3 см, остальные – 2 см. Абзацный отступ 1 см.

### **Результаты изучения модуля**

Студент:

- знает особенности управления трудовой адаптацией в организации;
- умеет разрабатывать и внедрять политику адаптации персонала организации (ПК-8);
- владеет современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности (ПК-4).

Знания и навыки студента оцениваются по балльной системе. Каждое выполненное студентом задание приносит ему определенное количество баллов, а именно:

Неделя	Уч. з. 17	Уч. з. 18	К. з. 18	Уч. з. 19	Уч. з. 20	К. з. 19	К. з. 20	Итого
13	2 балла	2 балла	3 балла					7 баллов
14				2 балла	2 балла			4 балла
15						3 балла	3 балла	6 баллов
Всего за модуль: 17 баллов								

Модуль можно считать успешно освоенным при условии выполнения и зачета *строго всех* перечисленных пунктов плана.

## **Понедельное содержание теоретических материалов, учебных и контрольных заданий**

### ***Неделя 13***

#### **Лекция 10 «Общее представление о трудовой адаптации»**

В период активного развития организации, а также при условии высокой текучести персонала возникает потребность в формировании системы адаптации. В данном случае представители руководящего звена не успевают лично заниматься новичками (как это принято в фирмах малого бизнеса). Появляется необходимость в стандартизации процедур взаимодействия с новичками, в создании системы адаптации.

Адаптация (от лат. *adaptio* – приспособлять) – это процесс знакомства потенциального работника с новым предприятием, изменения его поведения в соответствии с правилами и требованиями организационной культуры новой фирмы. В. Р. Веснин характеризует адаптацию как приспособление нового работника к социальной среде, условиям и содержанию труда. В процессе происходят внимательное ознакомление с новыми обязанностями и коллективом; ассимиляция – полное приспособление к среде, усвоение стереотипов поведения; идентификация – отождествление личных интересов и целей с общими.

Начала теоретических положений и концепций, посвященных одной из стадий адаптации работников – профориентации – находят в литературе эпохи барокко. Известный ученый-утопист Т. Кампанелла (конец XVI в. – начало XVII в.) рекомендовал в своих научных трудах водить начинающих работников «в мастерские к пекарям, сапожникам, столярам, живописцам, кузнецам» для выявления их задатков (наклонностей). Ф. У. Тейлор (конец XIX в. – начало XX в.) стал одним из основоположников теории об ориентации сотрудников. Он выдвинул предположение о строгом присутствии наставника при «новичке», т. к. «даже наиболее приспособленный к данной работе рабочий не подго-

товлен к полному пониманию этой науки без руководства и помощи вследствие провалов в его развитии или же в силу недостаточного умственного обучения».

В зарубежной психологической литературе значимым является распространение необихевиористского определения адаптации, используемое в работах Г. Айзенка и его последователей. В их трактовке адаптация определяется двояко. Во-первых, как процесс, посредством которого достигается состояние гармонии. Во-вторых, как состояние, в котором требования среды, с одной стороны, и потребности индивида, с другой, полностью удовлетворены. Это состояние гармонии между индивидом и социальной средой или природой.

Б. Л. Еремина и Т. Ю. Базарова определяют адаптацию как процесс изменения собственного поведения в соответствии требованиям среды в результате знакомства сотрудника с правилами и деятельностью организации.

А. П. Егоршин дает определение адаптации персонала как процесса приспособления коллектива к динамично меняющимся факторам внутренней и внешней среды предприятия. В результате адаптация работника есть приспособление личности к трудовому коллективу и рабочему месту.

Обобщая, можно отметить, что ряд авторов в формулировке определения адаптации выделяет лишь процесс приспособления новичков к организации, в то время как при взаимодействии организации и работника происходит их взаимное приспособление, в основе которого – поступательное вхождение работника в профессионально, социально-экономически новые условия профессиональной деятельности.

В качестве основного станем использовать следующее определение: адаптация – это процесс взаимного приспособления работника-новичка и организации, в основе которого лежит постепенная вработываемость сотрудника в новых организационно-экономических, социальных и профессиональных условиях труда, преодоление потенциально возможных отрицательных моментов, возникающих как по вине работника, так и по вине фирмы.

Долгое время адаптация является объектом исследования ученых разных отраслей науки, таких как философия, антропология, биология, психология, социология, и др. Активному изучению данное учение подверглась с середины

XX в. в трудах И. А. Жданова, П. С. Кузнецова, И. А. Милославовой, В. И. Медведева, Е. В. Руденского.

Существенный вклад в теорию проблем адаптации персонала внесли В. Р. Веснин, С. Г. Попов, Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб, Е. В. Маслов, Ю. Бертель, Т. Брайсих, В. В. Лукашевич и др. ученые, в работах которых исследовались сущность адаптации, ее виды, факторы.

Вопросы процесса адаптации, содержания ее механизма, разработки программ введения нового персонала в организацию, а также возможностей использования наставничества для повышения эффективности мероприятий, осуществляемых в первые дни работы «новичка», нашли отражение в трудах Г. А. Днестрянского, И. К. Макаровой, В. А. Варламова, Т. В. Орловой, А. Я. Кибанова, Е. Б. Моргунова, Л. Стаута, Т. А. Комиссаровой, М. Мейгана, Н. Дидье, Ж. Блонделя.

Специфика анализа первичного вхождения индивида в организацию исследовалась разными учеными: М. Рейн, О. Виппих, И. Джонс определили значение наставничества для интеграции «новичков»; Б. Шмидт, А. Феттерлайн, М. Краузе разработали способ сбора данных о поддержке новых сотрудников вузами; В. Н. Дружинин показал влияние ценностных ориентаций людей на их профессиональную адаптацию.

Обобщая все представленные авторские точки зрения, выделим наиболее важные характеристики адаптации.

Адаптация есть *процесс*, что означает, что она занимает установленный период жизнедеятельности работника – от нескольких месяцев до нескольких лет.

Адаптация возникает *вследствие противоречий*, суть которых сводится к тому, как меняются статус, роль человека, его возможности и обязанности, отношения с другими людьми, ценности и нормы коллектива. В этом случае человек или как биологическая структура, или как личность для обеспечения своего существования должен изменить свое состояние, чтобы возникло новое состояние – динамическое равновесие, соответствующее новым условиям.

Адаптация есть *вынужденный процесс*, поскольку субъект адаптируется к факторам окружающей среды по необходимости.

Адаптация представлена как *двусторонний процесс*, предполагающий изменение личности под влиянием новой реальности, стремящееся преобразовать условия окружения в зависимости от собственных интересов и потребностей. Сопротивление возможно на уровне среды воздействия субъекта, что затрагивает социальную адаптацию, где вхождение личности в новый коллектив есть не пассивное приспособление к ценностям и нормам группы, а активное изменение ролей и отношений и ролей в ней в соответствии с представлениями новичка.

Взаимодействия индивидуума и среды в ходе адаптации принимает следующие формы:

- устранение неблагоприятных импульсов и факторов;
- изменение личности под воздействием среды;
- уход индивида из области контакта;
- ослабление степени воздействия среды средствами влияния на нее.

Адаптация есть *субъективный процесс*: согласно теории отражения, субъект действует в соответствии с собственным видением картины мира. Отсюда два разных индивидуума в одной ситуации могут повести себя противоположно, и в результате этого различные части системы адаптации организации, различные мотиваторы и стимулы могут принести как отрицательный, так и положительный результат.

Адаптация как *непрерывный процесс* не имеет законченного вида, поскольку условия окружающей среды изменчивы. По мнению Т. И. Вершининой, «адаптация предельна в случае полного отождествления сотрудника и занимаемого им рабочего места».

В соответствии с вышеизложенным адаптация новичков на предприятии есть динамичный, относительно устойчивый процесс, целостный, непрерывный, особенностями которого являются:

- поддержание стабильности и равновесия, возможностей реализации потребностей персонала;

- преобразование человеком себя и окружающей среды;
- разрешение противоречий между компанией и сотрудниками.

Адаптация как особая форма взаимодействия субъекта и среды заключается во включении сотрудников в новую для них социальную общность и производственную среду, усвоении ими норм трудовой деятельности, производственных условий и влияния на окружающую среду.

Двусторонний характер процесса адаптации персонала позволяет определить его цели с позиции работодателя и с позиции работника.

*Цель адаптации работника со стороны работодателя:*

- во-первых, полное, эффективное, быстрое его приспособление к выполняемой работе и организации;
- во-вторых, желание получить максимально управляемого и лояльного сотрудника.

*Задачи адаптации сотрудников с точки зрения работодателя:*

- повышение эффективности трудовой деятельности сотрудника;
- повышение эффективности организации, рост ее прибыли;
- формирование у сотрудника лояльности к организации;
- снижение возможности его увольнения;
- формирование у сотрудника чувства удовлетворенности работой;
- снижение у него уровня стресса, тревожности;
- установление у работника оптимальных для деятельности организации партнерских отношений в коллективе;
- обеспечение работника теоретическими и практическими знаниями об организации и выполняемой работе.

*Цель адаптации со стороны работника* – эффективное, быстрое, полное приспособление к организации, желание в течение длительного времени оставаться сотрудником организации, создание в максимально короткие сроки имиджа профессионала.

*Задачи адаптации с точки зрения работника:*

- получение теоретических и практических знаний о специфике работы;

- получение знаний об организации, организационной культуре, информационных потоках, формальных и неформальных связях;
- снижение уровня стресса, тревожности;
- знакомство со стилем управления;
- установление партнерских отношений с коллегами;
- продолжение трудовых отношений с организацией;
- формирование и рост чувства удовлетворенности от работы в организации.

При управлении процессом адаптации необходимо учитывать ряд правил (табл. 15).

*Таблица 15*

**Основные правила формирования адаптации работников  
в организации<sup>39</sup>**

<b>Правила</b>	<b>Содержание</b>
Непрерывность	Работник постоянно адаптируется к изменяющимся условиям деятельности и функционирования организации для удовлетворения новым требованиям окружающей среды и должности, соответственно, изменяется, но с минимальными затратами
Перспективность	При формировании системы адаптации учитывается перспектива развития организации
Прогрессивность	Способы адаптации не постоянны, следуют новым развивающимся методикам, совершенствуются в соответствии требований реальности, передовых зарубежных и отечественных аналогов
Оперативность	Совершенствование адаптации, принятие решений по анализу и проведению мероприятий, устраняющих неблагоприятные отклонения от установленной нормы
Комплексность	Осуществление взаимосвязи всех элементов адаптации, а также учет всех условий, влияющих на нее
Оптимальность	При формировании адаптации должны быть определены несколько видов и выбран рациональный из них
Научность	Разработка мер по формированию адаптации сотрудников основывается на достижениях профильной науки с учетом их актуализации в современных условиях деятельности организации
Простота	Эффективность адаптации должна быть упрощенной, однако, без ущерба для основного продукта
Преемственность	Для устойчивости создаваемой системы важно предусмотреть механизмы, позволяющие в случае частных отклонений приводить ее в изначальное положение
Экономичность	Эффект от адаптации должен быть выше затрат на ее реализацию
Прозрачность	Система должна содержать единую доступную терминологию, обладать определенным единством, строиться по единым для всех канонам

<sup>39</sup>Таблица приведена по: Управление персоналом / Под ред. И. Б. Дураковой. URL: <https://bit.ly/2DaYupR> (дата обращения: 25.04.17).



Устойчивость	Система адаптации, сохраняя свою действенность и целостность в условиях внутренних и внешних возмущений, в случае отклонения от цели должна восстанавливаться за минимальное количество времени
Гибкость	Учитывается возможность внесения поправок в систему адаптации в зависимости от факторов, оказывающих влияние на деятельность организации и адаптируемых сотрудников. Создание в определенных пределах свободы маневра способствует гибкости
Согласованность	Различные уровни иерархии и структурные подразделения взаимодействуют друг с другом, их деятельность должна соответствовать целям и стратегии организации, быть скоординирована

Помимо правил, формирование системы адаптации сотрудников предполагает стандартное оформление документов, существование общей методической основы проведения работы по ее совершенствованию и т. д.

Наблюдаются несколько классификаций видов адаптации (см. табл. 16). Распространенным является деление адаптации на внепроизводственную и производственную.

Таблица 16

### Классификация видов адаптации персонала<sup>40</sup>

Признак классификации	Вид адаптации	Содержание
По субъекту адаптации	Адаптация работника	Приспособление сотрудника к условиям организации, его влияние на окружающую среду
	Адаптация организации	Процесс приспособления организационной среды к сотруднику
По отношению «субъект – субъект»	Активная	Участник адаптации стремится влиять на трудовую среду с последующим ее изменением
	Пассивная	Пассивное приспособление к трудовой среде
По результату воздействия	Прогрессивная	На сотрудника как объекта адаптации оказано благоприятное воздействие
	Регрессивная	Адаптация к трудовой среде с негативным содержанием
По уровню	Первичная	Адаптация работников, у которых отсутствует трудовой опыт
	Вторичная	Адаптация работников с трудовым опытом
По сфере воздействия	К новой должности	Введение сотрудника в должность
	К понижению в должности	Адаптация работников, получивших понижение в должности

<sup>40</sup>Там же.

	К увольнению	Адаптация увольняемых работников (организация подготовки и переподготовки, поиск новых рабочих мест и т. д.)
	Реадаптация	Адаптация вновь приступивших к выполнению своих обязанностей сотрудников (сотрудников после длительных командировок, женщин после декретного отпуска и т. д.)
По степени завершенности процесса	Полная	Характеризуют высокие показатели адаптации сотрудников во всех ее аспектах
	Частичная	Работник приспосабливается к отдельным аспектам профессиональной среды
	Деадаптация	Работник не приспособился к работе на данном предприятии

*Производственная адаптация.* Выделяют: психофизиологическую, профессиональную, организационно-административную, социально-психологическую, санитарно-гигиеническую, экономическую и др.

*Профессиональная адаптация* есть совершенствование профессиональных способностей на основе формирования профессионально необходимых личностных качеств, освоения профессиональных знаний, учений и навыков, положительного отношения к своей работе.

Ускоряют профессиональную адаптацию наставничество (профессиональное обучение на рабочем месте) и семинары, курсы и т. д. (обучение вне рабочего места).

*Психофизиологическая адаптация* есть освоение совокупности всех факторов, оказывающих влияние, различное психофизиологическое воздействие на сотрудника во время работы.

Таковыми факторами становятся уровень монотонности труда, физические и психические нагрузки, ритм труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т. п.), удобство рабочего места.

*Климатическая адаптация* как составляющая психофизиологической адаптации есть приспособление работника к экологической среде предприятия и региона, в котором оно расположено (температура, влажность, часовой пояс и т. д.).

Облегчают психофизиологическую адаптацию производственная гимнастика, научная организация рабочего процесса и рабочего места.

*Социально-психологическая адаптация* рассматривается как приспособление работника к коллективу и организации, к руководителю, включение его в систему взаимоотношений членов коллектива с его традициями, ценностными ориентациями, нормами жизни. Составляющей социально-психологической является *культурно-бытовая адаптация* – процесс освоения особенностей организации, ее традиций, быта, проведения свободного времени в коллективе. Способствуют социально-психологической адаптации сотрудника представление коллегам, знакомство с традициями, нормами жизни, участие в тренингах, привлечение к выполнению общественной работы (например, подготовка корпоративного праздника), ролевых играх, приглашение к совместному общению вне работы и т. д.

*Организационно-административная адаптация* есть усвоение сотрудником особенностей организационного механизма управления, понимание роли своего подразделения, места должности в общей системе целей и в организационной структуре. Важной специфической стороной организационно-административной адаптации становится подготовленность работника к реализации нововведений (организационного или технического характера). Организационно-административная адаптация облегчается за счет знакомства нового работника с историей организации, партнерами и клиентами, разъяснений специфики особенностей ключевых процедур фирмы, организационной структуры компании. Зачастую информация представлена в форме положений, стандартов, других печатных материалов.

*Экономическая адаптация* раскрывается через знакомство с системой экономических стимулов и мотивов, с экономическим механизмом управления организацией, через привыкание к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат. Способствуют успешной экономической адаптации сотрудника знакомство с мотивационными программами, разъяснение особенностей начисления заработной платы.

*Санитарно-гигиеническая адаптация* есть освоение сотрудником требований санитарных и гигиенических норм, трудовой, технологической и производственной дисциплины, правил трудового распорядка. Проблем можно избежать,

если в первые же дни работы ознакомить нового сотрудника с правилами приема пищи, трудового распорядка, рассказать о правилах организации рабочего места.

В ходе адаптации на предприятии сотрудник проходит ряд стадий. Мнения специалистов относительно длительности, количества и содержания стадий различны. Классической точки зрения придерживаются те, кто считает, что работник проходит стадии ориентации (ознакомления), приспособления, ассимиляции и идентификации.

Продолжительность стадии ориентации (начального ознакомления) – от одного до нескольких месяцев. Работник получает информацию о критериях оценки различных действий, о новой ситуации в целом, о нормах и эталонах поведения.

На стадии приспособления происходит постепенное усвоение работником правил и стереотипов, организационных стандартов, установление конструктивных отношений с коллегами. Однако на этом этапе работник еще продолжает сохранять многие свои установки. Продолжительность этого этапа – от нескольких месяцев до одного года.

Стадия ассимиляции предусматривает приспособление к среде, принятие ее норм, традиций, систем ценностей. Происходит постепенная интеграция работника в организацию.

На стадии идентификации работник полностью отождествляет личные цели с целями коллектива и организации в целом. В зависимости от характера идентификации различают три категории работников: безразличные, частично идентифицированные и полностью идентифицированные. Полностью идентифицированные работники – «ядро» любой организации, они являются наиболее добросовестными и преданными.

*Факторы адаптации персонала.* Это условия, влияющие на течение, темпы и результаты адаптации (рис. 6). Поскольку адаптация – двусторонний процесс, т. е. в него включены и работник, и организация, все факторы, влияющие на него, можно разделить на две группы: относящиеся к работнику и относящиеся к организации.



Рис. 6. Факторы адаптации персонала<sup>41</sup>

Выделение факторов адаптации персонала, *инициированных работником*, обусловлено результатами многочисленных исследований, проведенных психологами и физиологами в рамках изучения связанных с ней проблем. Факторы разделяются на личностные и поведенческие. Первые являются относительно устойчивыми характеристиками работника; ко времени найма человек уже обладает определенным уровнем выраженности личностных особенностей, которые оказывают влияние на ход процесса адаптации и в целом на его результат. Поведенческие факторы адаптации проявляются непосредственно в трудовой

<sup>41</sup>Рисунок приведен по: Управление персоналом / Под ред. И. Б. Дураковой. URL: <https://bit.ly/2DaYupR> (дата обращения: 25.04.17).

деятельности работника. Они представляют достаточно широкий спектр активности, направленной на преодоление возникающих трудностей и поиск эффективной модели поведения в трудовой среде.

Сохраняется проблема изучения влияния социально-демографических характеристик (возраст, стаж, пол, квалификация, образование, семейное положение, социальный статус и т. д.) на адаптацию. Так, согласно М. Мейгану, молодые сотрудники адаптируются существенно быстрее, чем пожилые. Однако исследования немецкого ученого М. Л. Рейн статистически значимой связи способностей работника и его возраста к адаптации не установили.

Важным условием адаптации сотрудников становится слаженность организационного механизма управления. Безусловно, этот фактор не единственный, что в очередной раз отражает взаимовлияние и взаимосвязь разных направлений деятельности службы персонала и особенностей организации в целом. Адаптация во всех видах (первичная, вторичная и т. д.) способствует социализации персонала не только на предприятии, но и в целом в социальной, культурной среде.

Существенное влияние на темпы, течение и результаты адаптации оказывают факторы-раздражители. Они воздействуют на сотрудников напрямую на рабочем месте (коллеги, не отвечающие на телефонные звонки; неприятные запахи; частые разговоры в офисе и по телефону; беспорядок на рабочем месте; регулярно опаздывающие работники; коллеги, постоянно напоминающие о том, что они задерживаются на работе; коллеги, льстящие руководителю; работники, которые никогда не нуждаются в небольшом перерыве). Эти и другие факторы демонстрируют, что при создании и оптимизации системы адаптации важно исходить из имеющихся возможностей организации и самого сотрудника. Также нужно учитывать различия на прежнем и новом местах работы, особенности прежней и новой профессий, поскольку есть существенные различия, которые могут стать барьером для профессиональной мобильности и проведения результативной кадровой политики предприятия.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Каковы истоки изучения проблемы адаптации?
2. Дайте определение понятию «трудовая адаптация».
3. Какие существуют виды трудовой адаптации?
4. Какие факторы влияют на трудовую адаптацию персонала?

### **Учебное задание 17 «Организационные решения проблемы структурного обеспечения управления адаптацией»**

На основе рекомендованной литературы и теоретического материала модуля раскрыть организационные решения проблемы структурного обеспечения управления адаптацией персонала в виде тезисов.

#### ***Методические указания для выполнения учебного задания***

При выполнении учебного задания каждый студент должен изучить рекомендованную литературу. Затем необходимо подготовить ответы на вопросы в форме тезисов. Правила написания тезисов см. на странице 20.

Объем выполненного задания – *не менее 2 страниц*.

#### ***Рекомендованная литература***

1. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М., 2009. – 688 с.
2. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М., 2005. – 638 с.

### **Учебное задание 18 «Инструментарий управления адаптацией персонала»**

На основе изучения рекомендованной литературы и теоретического материала модуля разработать инструментарий управления адаптацией персонала:

- определить тематику адаптационной работы с персоналом;
- сформировать регламент мероприятий;
- провести анализ проблемного поля;
- проинформировать персонал о существующей проблематике и направлениях решения вопроса;
- определить цели, задачи, принципы управления адаптацией персонала;

- выбрать формы, средства, приемы в качестве компонентов инструментария для управления адаптацией персонала;
- разработать график выполнения адаптационных мероприятий.

### ***Методические рекомендации для выполнения учебного задания***

При подготовке к выполнению учебного задания каждый студент должен изучить рекомендованную литературу.

Выполненное задание должно представлять собой эссе. Правила написания эссе, его структуру см. на странице 71.

Объем выполненного задания – *не менее 4 страниц*.

В ходе выполнения контрольного задания эссе обсуждается на форуме с другими студентами.

### ***Рекомендованная литература***

1. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М., 2009. – 688 с.

2. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М., 2005. – 638 с.

### **Контрольное задание 18: кейс «Управление трудовой адаптацией персонала»<sup>42</sup>**

#### ***Описание ситуации***

В организации остро стоят проблемы адаптации новых работников в связи с расширением производственной деятельности и переходом на производство новой продукции.

#### ***Постановка задачи***

Определите, какие виды адаптации выходят на первый план в данной ситуации. Выявите факторы, которые оказывают наибольшее влияние на адаптацию в данной ситуации, и проранжируйте их.

### ***Методические указания для выполнения контрольного задания***

Для выхода из ситуации необходимо использовать данные рис. 7 и метод попарных сравнений факторов (табл. 17).

---

<sup>42</sup> Кейс приведен по: Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие. М., 2008. 365 с.



## Метод попарных сравнений факторов

Показатели деловой оценки сотрудника отдела марке- тинга	Количественные значения оценки			
	Данные выше нормы	Данные соот- ветствуют нор- ме	Данные ниже нормы	Данные значи- тельно ниже нормы
	Отлично	Хорошо	Удовлетво- рительно	Неудовлетво- рительно
1. Группа показателей, харак- теризующих результаты труда				
1.1. Расширение объема продаж		×		
1.2. Поддержка постоянных длительных связей с потре- бителями		×		
1.3. Расширение сегмента рынка продаж	×			
1.4. Успешность переговоров		×		
2. Группа показателей, харак- теризующих условия дости- жения результатов труда				
2.1. Активность в работе с заказчиками	×			
2.2. Качество отчетной доку- ментации			×	
2.3. Средняя продолжитель- ность переговоров			×	
2.4. Техника личной работы			×	
2.5. Организаторские способ- ности	×			
3. Группа показателей, харак- теризующих профессиональ- ное поведение сотрудника				
3.1. Корректность в отноше- ниях с заказчиками			×	
3.2. Стремление к сотрудни- честву и взаимопомощи	×			
3.3. Коммуникабельность	×			

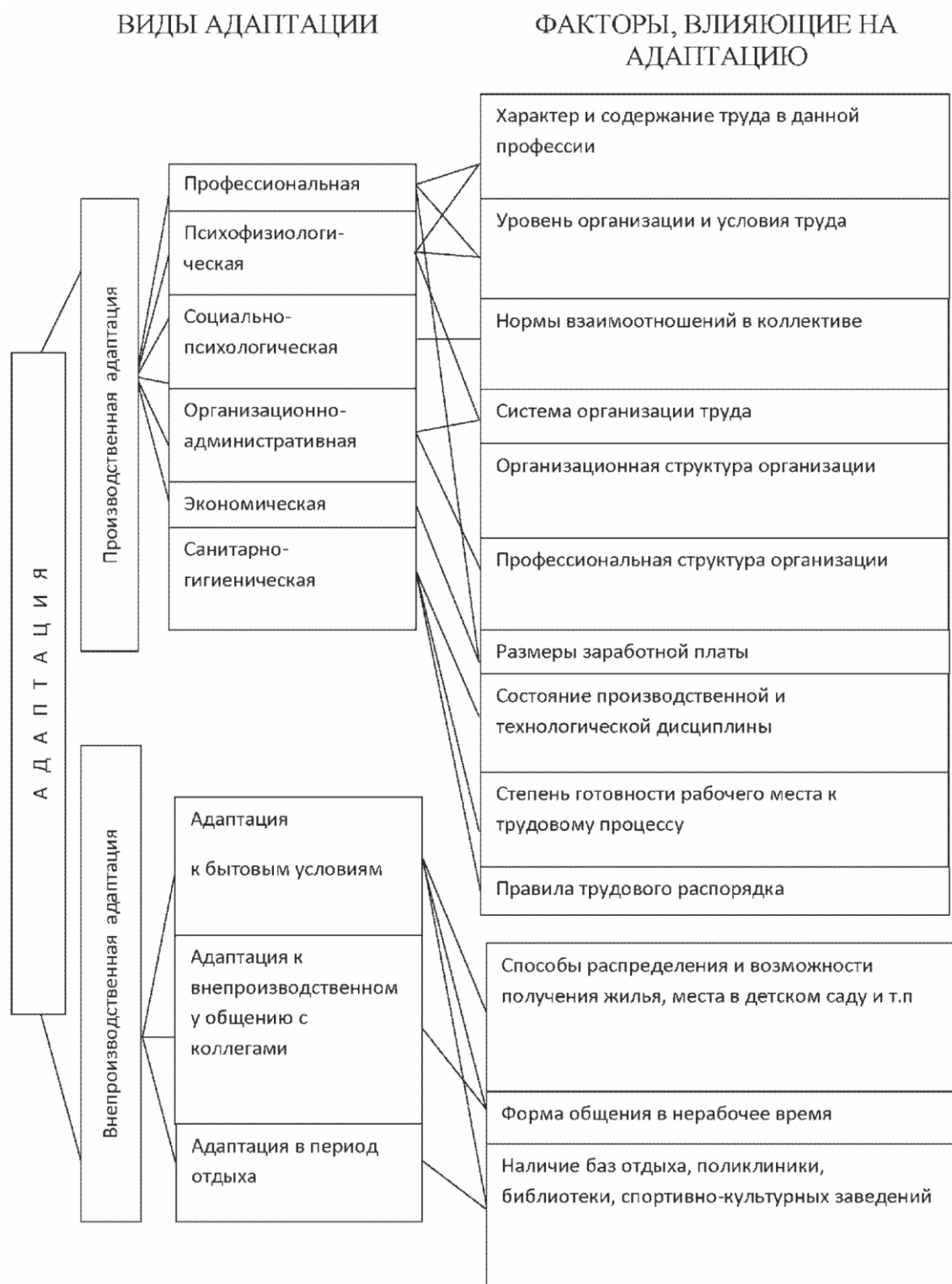


Рис. 7. Виды адаптации и влияющие на нее факторы<sup>43</sup>

Объем выполненного задания – не менее 2 страниц.

В ходе решения кейса анализируемая ситуация обсуждается на форуме с другими студентами.

<sup>43</sup> Рисунок приведен по: Управление персоналом / Под ред. И. Б. Дураковой. URL: <https://bit.ly/2DaYupR> (дата обращения: 25.04.17).

### ***Условия получения зачета за выполнение контрольного задания***

1. Наличие решения кейса в печатном виде (теоретический анализ исследуемых вопросов, ссылки на авторов при цитировании, собственная точка зрения студента по исследуемому вопросу).

2. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).

3. Выполнение работы в заданные сроки.

### ***Рекомендованная литература***

#### *Основная*

1) Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – М., 2008. – 365 с.

2) Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. Режим доступа: <http://www.alleng.ru/d/manag/man026.htm> (дата обращения: 25.04.17).

#### *Дополнительная*

1) Бендас, Т. В. Гендерная психология: учеб. пособие / Т. В. Бендас. – М., 2005. – 431 с.

2) Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М., 2009. – 688 с.

3) Горелов, Н. А. Экономика трудовых ресурсов: учеб. пособие / Н. А. Горелов. – М., 2009.

4) Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М., 2005. – 638 с.

5) Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции / К. А. Волкова [и др.]. – М., 2007.

6) Кибанов, А. Я. Управление персоналом: регламентация труда: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, Г. А. Мамед-Заде, Т. А. Родкина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М., 2013.

## Неделя 14

### Лекция 11 «Управление трудовой адаптацией в организации»

Управление процессом трудовой адаптации – это активное воздействие на разные аспекты введения новичка в должность, организацию в целом и в коллектив (социально-психологический, профессиональный, психофизиологический и т. д.), в частности с целью влияния на процесс адаптации, снижения неблагоприятных последствий, снижения сроков и т. д.

Понятие «адаптация персонала» часто подменяют терминами «ориентация» или «испытательный срок», что не является тождественным (табл. 18).

Таблица 18

#### Сравнительный анализ понятий «адаптация», «ориентация» и «испытательный срок»<sup>44</sup>

Признаки отличия	Адаптация	Ориентация	Испытательный срок
Определение	Процесс взаимного приспособления работника и организации, активного освоения работником профессиональных и социальных функций, предполагающий преодоление возможных негативных моментов, возникающих как по вине организации, так и по вине работника	Осуществляемая организацией деятельность, характеризующаяся комплексом мероприятий по предоставлению работнику информации, необходимой для эффективного выполнения им своих должностных обязанностей	Указанный в трудовом контракте период, в течение которого нанимаемое лицо проходит испытание на предмет выявления его пригодности, установления соответствия работника поручаемой ему работе
Длительность	В зависимости от различных факторов от 1 месяца до 3 лет	Затрагивает период адаптации сотрудников, связанных с наибольшим количеством трудностей, часто совпадающий по времени с испытательным сроком	Установленный законом: до 3 месяцев для специалистов и рабочих, до 6 месяцев – для руководителей и главных бухгалтеров
Сущность	Составная часть развития работника	Составная часть адаптации работника	Одна из форм оценки работника

<sup>44</sup>Таблица приведена по: Дуракова И. Б. Управление персоналом. URL: И. Б. Дураковой. URL: <https://bit.ly/2DaYupR> (дата обращения: 25.04.17).

Цели	<i>С позиции организации</i>		
	– максимально полное, быстрое и эффективное приспособление сотрудника к организации и выполняемой работе; – получение максимально управляемого сотрудника	формирование благоприятного образа организации в сознании работника	определение соответствия работника занимаемой должности
	<i>С позиции работника</i>		
	– создание в минимальные сроки имиджа профессионала; – максимально полное, быстрое и эффективное приспособление к организации и работе	создание полного представления о деятельности подразделения и должностных обязанностях	определение соответствия организации и должности его жизненным целям, интересам, потребностям
Задачи	<i>С позиции организации</i>		
	– снабжение работника теоретическими и практическими знаниями; – изучение работником положений, должностных инструкций, способствование получению им профессиональных и теоретических знаний; – установление оптимальных для деятельности организации отношений в коллективе	– обеспечение работника информацией об организации; – предоставление информации о деятельности подразделения, занимаемой должности	– изучение профессиональной пригодности; – оценка деловых качеств работника; – изучение других возможностей работника, не предусмотренных его должностью, с целью его возможного перемещения
	<i>С позиции работника</i>		
	– получение знаний об организации, оргкультуре, информационных потоках, формальных и неформальных связях; – знакомство со стилем управления; – получение теоретических и практических знаний;	завершение формирования полного представления о деятельности подразделения и должностных обязанностях	– оценка своих сил и возможностей в новой деятельности

	– продолжение трудовых отношений с организацией; установление партнерских отношений с коллегами		оценка социально-психологических, психофизиологических, экономических, организационных особенностей деятельности
Наличие в организации	Присутствует всегда как управляемый или стихийный процесс	Не присутствует, если организация не признает важность управления адаптацией персонала	Не присутствует, если: – работодатель сам отказывается от установленного испытательного срока; – условия, законодательно ограничивают введение испытательного срока (молодые специалисты при устройстве по специальности без опыта работы, беременные женщины, лица в возрасте до 18 лет и др.)

Для обеспечения управления адаптацией персонала важно определиться с ее механизмом, представляющим собой совокупность мероприятий и процедур принятия управленческих решений, кадровых технологий и средств воздействия, позволяющим регламентировать взаимодействие участников процесса.

*Механизм управления адаптацией* включает три элемента:

- 1) технологии организации процесса адаптации (комплекс мер, направленных на введение работника в должность и организацию);
- 2) структурное закрепление функционала управления адаптацией, определение лиц, ответственных за реализацию и управление адаптацией персонала;
- 3) организацию информационного сопровождения адаптации, определение методов ее оценки и сроков, критериев успешности адаптации.

*Структурное закрепление функций управления адаптацией.* Основные функции лиц, ответственных за управление адаптацией:

- профессиональное консультирование сотрудников организации;
- организация обучения;

- ознакомление работника с основными требованиями и обязанностями;
- формирование условий, значимых для успешной подготовки персонала;
- организация деятельности работника;
- обеспечение соблюдения сотрудником правил охраны труда, внутреннего трудового распорядка и техники безопасности;
- разработка индивидуального плана работы на весь период адаптации;
- на собственном примере показ образца исполнения должностных обязанностей;
- оказание помощи сотрудником работнику в случае необходимости;
- оказание помощи в поддержании деловых взаимоотношений с коллегами и руководителями различных уровней, введение в коллектив организации;
- изучение личных и профессиональных качеств работника;
- оценка и контроль выполнения работником заданий в течение всего периода адаптации.

Возможные варианты закрепления функций управления адаптацией:

- выделение соответствующего подразделения (группы, отдела) в организационной структуре системы управления персоналом в ранг подразделения по управлению адаптацией. Зачастую данную функцию возлагают на отдел (бюро) по обучению и развитию персонала, реже – на службу по подбору кадров;
- распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией по подразделениям/отделам/цехам/группам подразделений. Специалист по персоналу становится куратором отдельных подразделений. Это могут быть сотрудники одного из подразделений системы управления персоналом или отдельно подготовленные к данной работе сотрудники функционально иного подразделения;
- развитие наставничества. Основными правилами, предъявляемыми к наставнику, становятся наличие опыта работы, желание выполнять данные обязанности, позитивный настрой по отношению к организации. Требования к личностным качествам наставника: спокойствие, терпимость, тактичность, организованность. Наставники проходят специальное обучение до вступления

в новую роль, в процессе которого формируют коммуникативные и педагогические умения: умение излагать материал, умение слушать собеседника, наблюдательность и т. д. Наставничество подкрепляется нематериальными и материальными стимулами. От фиксированной надбавки за выполнение функций наставника, определения процента от заработной платы адаптанта до предоставления условий должностного продвижения;

– развитие структурных взаимосвязей системы управления персоналом (в частности, подразделения управления адаптацией) с различными подсистемами организации управления предприятием. Во многих зарубежных фирмах эта служба включена в систему контроллинга. Предметом функциональных взаимосвязей между подразделениями управления адаптацией и организации управления являются главным образом вопросы форм и принципов организации труда, системы внедрения нововведений и т. п.

Рассмотрим этапы управления трудовой адаптацией на рис. 8.

Об успехе профессиональной адаптации можно судить по следующим показателям:

1. Завершение ориентировочного этапа, этапа знакомства с рабочей ситуацией. Работник успешно адаптировался, если работа не вызывает у него чувство напряжения, страха, неуверенности, если она стала привычной.

2. Овладение необходимым объемом знаний и навыков, требующихся для работы.

3. Овладение своей профессиональной речью. Работник демонстрирует рабочее поведение, отвечающее требованиям профессиональной деятельности и руководства.

4. Рабочие показатели работника устраивают его непосредственного руководителя.

5. У работника выражено желание совершенствоваться в профессии, и он связывает свое будущее с дальнейшей работой.

6. Работник удовлетворен выполненной работой, он считает оценку своего трудового вклада справедливой.





Рис. 8. Этапы управления трудовой адаптацией<sup>45</sup>

7. Успешное решение проблемы адаптации требует серьезной методической и организационной работы. Одного лишь понимания ее важности недостаточно.

<sup>45</sup> Рисунок приведен по: Управление персоналом / Под ред. И. Б. Дураковой. URL: <https://bit.ly/2DaYupR> (дата обращения: 25.04.17).

### **Вопросы для самопроверки**

1. Каков механизм управления адаптацией персонала?
2. Каковы элементы механизма управления адаптацией персонала?
3. Раскройте функции управления адаптацией персонала.
4. Охарактеризуйте этапы управления адаптацией персонала.

### **Лекция 12 «Мероприятия, инструментарий и программа адаптации персонала»**

Мероприятия, составляющие технологию организации процесса адаптации и инструментарий управления адаптацией, можно условно разделить на три группы:

- предварительные (презентационные и подготовительные);
- вступительные;
- сквозные.

1. *Предварительные мероприятия*, т. е. мероприятия, которые проводятся до вступления работника к выполнению должностных обязанностей, можно разделить на презентационные и подготовительные.

К *презентационным* относятся мероприятия по снабжению кандидатов информацией о миссии, цели, оказываемых услугах или производимом продукте, отношении к персоналу или корпоративной политике.

В некоторых организациях практикуют работу со студентами, привлекая их для прохождения практики или на стажировки. Они имеют возможность также получить общую информацию об организации, ее ценностях и нормах, условиях труда.

*Методика многоступенчатого опроса новых сотрудников.* С целью определения необходимости мероприятий, способствующих адаптации работников, важно определить пробелы, потребности введения изменений в уже имеющиеся подобные механизмы. Для этого на предприятии используется методика многоступенчатого опроса новичков, содержащая шесть этапов:

- 1) определение целевой группы;
- 2) определение способа и вида опроса;

3) составление анкеты со следующими основными элементами-вопросами:

- ожидания новых сотрудников;
- удовлетворенность/неудовлетворенность частями процедуры адаптации (например, результативностью испытательного срока, работой наставника с новичком и т. д.);

- дефицит информации для новых сотрудников;
- характеристика манеры поведения в трудовом коллективе и норм делового общения;

4) определение методов коммуникации с респондентом;

5) проведение опроса среди новичков;

6) подведение итогов и анализ результатов:

- проверка значимости влияния дополнительных данных (возраст, пол, образование, стаж и других характеристик респондентов) на результаты опроса;
- оценка качества механизмов адаптации на предприятии;
- формулировка выводов.

Специфика методики в следующем:

- респондентами являются новички, принятые на работу в изучаемую организацию в течение срока, установленного исследователем;

- каждый новичок проходит опрос несколько раз: письменно – до поступления на работу, спустя месяц, через три месяца, а также устно – через 6–8 месяцев после начала работы в организации;

- анкеты направляются лично каждому новичку. Через неделю после первого опроса в телефонном разговоре с каждым респондентом выясняются некоторые моменты относительно понятности содержания анкеты и удобства осуществления опроса. По прошествии 6–8 месяцев после найма новых сотрудников в отдельном помещении проводится доверительное интервью.

*Подготовительные мероприятия*, осуществляемые ответственными за управление адаптацией работниками, включают:

- подготовку рабочего места;

- извещение коллег/руководителя о приходе новичка;
- определение наставника;
- внесение персональных данных новичка в рабочие для организации списки (веб-сайт, телефонный справочник);
- изготовление комплекта визиток для новичка;
- оформление пакета документов по приему нового работника;
- подготовка пропускных документов.

*2. Вступительные мероприятия* осуществляются в первый день работы сотрудника. Цель – создание позитивного настроя у нового сотрудника, благосклонного отношения к новому рабочему месту и к компании в целом. Значимые мероприятия:

- встреча новичка с наставником и/или сотрудником отдела управления персоналом;
- составление справочника сотрудника;
- оформление документов, связанных с приемом новичка;
- организация встречи нового сотрудника с непосредственным начальником;
- составление плана работы на испытательный срок;
- общее знакомство сотрудника с коллективным договором, особенностями предприятия;
- инструктаж по противопожарной безопасности, по технике безопасности и охране труда;
- представление руководителем работника коллективу предприятия;
- объяснение общих и бытовых вопросов работы подразделения;
- краткий экскурс нового работника о размещении основных служб, подразделений (в том числе столовой и др.);
- вручение пропуска и визитных карточек.

Также новому сотруднику приятно получить подарочный сувенир с логотипом организации, поздравления от представителя вышестоящего руководства. В первый день целесообразно назначить начало рабочего дня для новичка

на один-два часа позже общепринятого в организации, тогда все коллеги будут находиться на рабочих местах и знакомство пройдет эффективнее.

3. *Сквозные мероприятия* осуществляются на протяжении всего периода адаптации.

Эффективными могут быть следующие из них:

- проведение плановых встреч с руководителем, менеджером по персоналу, целью которых становится определение трудностей, с которыми встречается новый сотрудник, доступность необходимой информации, анализ – все ли необходимые мероприятия проведены;
- организация семинаров, курсов и т. п. по различным аспектам адаптации;
- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- постепенное усложнение заданий, выполняемых новым работником;
- выполнение разовых поручений по организации работы органа управления (производственного совещания, совета директоров и т. п.);
- разработка индивидуального плана обучения;
- проведение в коллективе специальных ролевых игр, тренингов по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики.

Отдельно хотелось бы выделить значимость информационного обеспечения процесса адаптации, которое опирается на мониторинг и оценку показателей ее эффективности и длительности. В отдельных случаях в качестве него используется система оценки персонала, действующая в организации. Все же наиболее обоснованным является использование в качестве критерия успешности адаптации субъективных и объективных критериев разных аспектов производственной адаптации (табл. 19).

**Объективные и субъективные показатели оценки различных  
аспектов производственной адаптации<sup>46</sup>**

Виды (аспекты) производственной адаптации	Объективные показатели	Субъективные показатели
Профессиональная – ключевой аспект адаптации	В целом соответствие квалифи- цированных навыков требовани- ям рабочего места. <i>Для рабочих:</i> – выполнение норм выработки; – выполнение сменно-суточных заданий; – овладение рабочим местом (станком, оборудованием, опе- рациями) в соответствии с техническими условиями; – процент бракованной продук- ции в пределах допустимых норм предприятия; – соблюдение трудовой дисци- плины. <i>Для офисных работников:</i> – правильность оформления до- кументации; – выполнение плана работ; соблюдение стандартов времени (норм времени и обслуживания)	– положительное отношение к профессии; – интерес к повышению ква- лификации (развитию про- фессиональных навыков); – заинтересованность в ка- рьерном росте внутри орга- низации; – удовлетворенность проде- ланной работой
Социально- психологическая	– степень соответствия ( иденти- фикации) поведения личности нормам, традициям, ценностям, сложившимся в данном коллек- тиве либо определенной фор- мальной или неформальной группе; – оценка коллегами работника как равноправного членами кол- лектива (высокий социометриче- ский статус)	– удовлетворенность отно- шениями с коллегами; – удовлетворенность отно- шениями с руководством; – удовлетворенность своими социальной ролью и стату- сом в коллективе
Культурно-бытовая	Участие в жизни коллектива вне рабочего времени	– желание общаться с колле- гами вне рабочего времени; – желание принимать уча- стие во внерабочих меро- приятиях (празднование дней рождения, профессио- нальных праздников)

<sup>46</sup> Таблица приведена по: Дуракова И. Б. Управление персоналом. URL: <https://bit.ly/2DaYupR> (дата обращения: 25.04.17).

Психофизиологическая	<ul style="list-style-type: none"> <li>– уровень нервной перегрузки;</li> <li>– скорость восстановления;</li> <li>– травматизм;</li> <li>– заболеваемость.</li> </ul> <p><i>Для рабочих:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– показатели выработки и энергозатрат;</li> <li>– состояние сердечно-сосудистой системы;</li> <li>– функции кровообращения, дыхания, скорость восстановления и т. п.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– степень утомляемости;</li> <li>– оценка работоспособности;</li> <li>– оценка настроения;</li> <li>– оценка самочувствия;</li> <li>– оценка условий и тяжести труда как посильных;</li> <li>– оценка физической и психической нагрузок как оптимальных;</li> <li>– оценка рабочего места как удобного;</li> <li>– удовлетворенность внешними факторами воздействия на рабочем месте (шум, освещенность, вибрация)</li> </ul>
Организационно-административная	<ul style="list-style-type: none"> <li>– соблюдение традиций, норм поведения в организации;</li> <li>– соблюдение трудовой дисциплины</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– понимание роли индивидуальных задач в решении общих задач организации;</li> <li>– подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационного характера);</li> <li>– удовлетворенность своей информированностью о положении дел в организации</li> </ul>
Экономическая	Степень знакомства с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов	Удовлетворенность оплатой своего труда, системой экономических стимулов и мотивов
Санитарно-гигиеническая	<ul style="list-style-type: none"> <li>– степень соответствия рабочего места гигиеническим, санитарным, производственным требованиям, а также требованиям техники безопасности;</li> <li>– следование принятым в организации и подразделении правилам, предписаниям</li> </ul>	Степень принятия трудовой, производственной и технологической дисциплины, правил трудового распорядка, санитарных и гигиенических норм

Субъективные показатели и критерии эффективности адаптации характеризуют отношение сотрудника к работе в целом или к отдельным ее проявлениям.

Их изучают при помощи психологического тестирования и анкетирования сотрудника.

Объективные показатели и критерии объективно регистрируются разными способами и средствами (от наблюдения и экспертной оценки до использования специальной аппаратуры) и характеризуют активность участия сотрудников в ее различных сферах, эффективность трудовой деятельности.

Оценка новичка должна быть комплексной. Элементы оценки есть результаты анонимного опроса клиентов и коллег, отзывы работников, осуществлявших ориентационную работу (менеджера по персоналу, наставника, руководителя), результаты работы оцениваемого сотрудника, зафиксированные в плане работы на испытательный срок.

Сбор и обработку информации об уровне и длительности адаптации целесообразно проводить в рамках текущей деловой оценки персонала. По отношению к новым сотрудникам процедура деловой оценки должна иметь более высокую периодичность в пределах срока адаптации.

На основе оценки работника в конце испытательного срока обычно коллегиально принимается решение о его дальнейшей работе в компании. Если результаты оценки неудовлетворительны, оценивается потенциал новичка и определяется, каковы у него шансы на успех в будущем.

В качестве признаков наличия потенциала нового работника можно использовать следующие показатели:

- профессиональный рост сотрудника со времени его прихода;
- желание учиться, умение слушать и задавать вопросы;
- учет замечаний о результатах своей деятельности;
- умение адаптироваться к нестандартным ситуациям;
- наличие предложений по совершенствованию работы;
- инициативность;
- конструктивные, партнерские отношения с коллегами.

Управление адаптацией персонала будет более эффективным, если предполагает учет индивидуальных особенностей адаптируемого сотрудника (табл. 20).



Особенности адаптации работников разных категорий<sup>47</sup>

Основания типологии	Типы адаптации	Особенности работников	Особенности адаптации
Наличие опыта работы в организации	Адаптация новых сотрудников	Низкая информированность об организации	Комплексный характер адаптации (общеориентированная и специально ориентированная адаптация)
	Адаптация молодых специалистов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– не имеют опыта работы;</li> <li>– самоуверенны, нестабильная самооценка;</li> <li>– обладают передовыми знаниями и профессиональной подготовкой, которые надеются применить в работе;</li> <li>– высокая степень внутренней свободы, отсутствие стереотипности;</li> <li>– часто имеют нереалистические ожидания;</li> <li>– мобильны</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– акцент на взаимосвязи работ, перспективах;</li> <li>– в программу адаптации обязательно должно входить обучение;</li> <li>– соответствие работы полученной в вузе специальности;</li> <li>– обеспечить возможность творческого созидания и профессионального продвижения, обеспечивая участие в важных для организации проектах;</li> <li>– создание условий для внутриорганизационной мобильности (ротации);</li> <li>– научная организация труда, компьютеризация рабочего места;</li> <li>– достойная, заслуженная оплата труда;</li> <li>– наставничество;</li> <li>организация свободного времени</li> </ul>
	Адаптация сотрудников, перемещенных внутри организации	Нуждаются в помощи для освоения профессиональных аспектов новой должности	Акцентирование внимания на профессиональном аспекте адаптации (специально ориентированная адаптация)
Возраст	Адаптация сотрудников в возрасте до 35 лет	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нуждаются в социализации и карьерном росте;</li> <li>– мобильны и адаптивны</li> </ul>	Акцент на перспективах и создании условий для карьерного и профессионального роста сотрудника
	Адаптация сотрудников в возрасте после 35 лет	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нуждаются в ощущении сопричастности, общественной значимости, защищенности;</li> <li>– наиболее ответственные</li> </ul>	Максимально подробно разработанные программы адаптации

<sup>47</sup> Таблица приведена по: Дуракова И. Б. Управление персоналом. URL: <https://bit.ly/2DaYupR> (дата обращения: 25.04.17).

	Адаптация пожилых работников	Высокая потребность в общении	<ul style="list-style-type: none"> <li>– предоставление гибкого графика работы, неполной занятости;</li> <li>– уважение к предыдущему опыту работы и жизни</li> </ul>
Квалификация	Адаптация рабочих	Часто не имеют специальности, необходимых знаний, умений и навыков	<ul style="list-style-type: none"> <li>– период ученичества;</li> <li>– предоставление базовой информации об организации, выполняемой работе</li> </ul>
	Адаптация специалистов	Имеют специальность, необходимые компетенции, опыт работы	Кроме базовой информации об организации и выполняемой работе, предоставляется информация об истории, организационной структуре компании, философии фирмы или миссии компании, предоставляется список всех руководителей структурных подразделений с указанием служебных телефонов
	Адаптация руководителей	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение в должности часто воспринимается как награда за усердную работу;</li> <li>– отсутствие специального образования;</li> <li>высокая степень ответственности за деятельность компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обучение;</li> <li>в дополнение к перечисленной информации важно предоставить информацию о компании (право собственности, правила, инструкции, установки, действующие в компании, структура управления деятельностью компании), знание бизнеса (основные схемы, корпоративные стратегии, организация, менеджмент, сотрудники), знание финансовых вопросов, перспективы карьерного роста;</li> <li>– контроль руководителя-новичка дважды в год непосредственным начальником</li> </ul>
Социальный статус	Женщины, вновь приступившие к работе	<ul style="list-style-type: none"> <li>– имеют пробелы в профессиональных знаниях;</li> <li>– испытывают трудности в адаптации к рабочему ритму жизни;</li> <li>– высокий уровень тревожности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– акцент на информации о социальных льготах;</li> <li>– обучение;</li> <li>– гибкий график работы, работа на дому или удаленная работа</li> </ul>

	Уволенные по сокращению штата менеджеры, администраторы, предприниматели, потерпевшие неудачу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ослаблено чувство собственного достоинства, они ощущают себя аутсайдерами;</li> <li>– могут неохотно подчиняться приказам, поскольку раньше сами были начальниками;</li> <li>– часто имеют финансовые и домашние проблемы, вызванные неудачами в бизнесе и безработицей;</li> <li>– обладают ценным профессиональным опытом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– акцент на уважение к жизненному и профессиональному опыту;</li> <li>– иногда имеет смысл организовать тренинги личностного роста и уверенного поведения;</li> <li>– иногда имеет смысл оказать помощь в решении финансовых и домашних проблем</li> </ul>
	Люди, долгое время остававшиеся без работы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– испытывают разочарование и демонстрируют предвзятое отношение к правительству и работодателям;</li> <li>– привыкли ощущать пренебрежение и равнодушие со стороны общества</li> </ul>	–//–
	Бывшие военные	Как правило, имеют высокую квалификацию и получили хорошее образование	–//–
	Люди с ограниченными возможностями (инвалиды)	Стесняются признаться работодателям, что они страдают серьезным заболеванием	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отношение к недугу с пониманием, тактичность;</li> <li>– приспособление существующей программы адаптации под конкретного человека</li> </ul>

Оптимальный период времени для проведения общей ориентации, начиная с процедуры найма, – первая неделя работы, но не позже первого месяца работы.

Наиболее эффективно эту информацию новому сотруднику можно предоставить, используя следующие формы:

- тренинг, посвященный вопросам общей ориентации (или фильм, ознакомительная экскурсия по организации);
- справочник сотрудника (руководство работника компании);

- стандарты (положения) организации;
- инструктаж (в отношении ОТ и ТБ);
- беседа с менеджером по персоналу, непосредственным руководителем, наставником;
- информация на корпоративном веб-сайте;
- тренинг по введению в организацию.

*Специализированная часть* программы адаптации включает следующие вопросы:

- функции подразделения (цели и приоритеты, структура, деятельность подразделения, взаимодействие с другими подразделениями);
- должностные обязанности и ответственность работника (детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом; возможные проблемы и способы решения; работа в выходные, сверхурочные; дополнительные назначения (например, замена отсутствующего работника));
- требуемая отчетность (форма отчетности, сроки);
- бытовые вопросы работы подразделения (места и время для приема пищи, туалеты, умывальники, кнопка пожарной безопасности, шкафчики для переодевания, вода для питья, бытовые приборы);
- правила, предписания (правила, характерные, только для данного вида работы; информирование о несчастных случаях и опасности; гигиенические требования; охрана и проблемы, связанные с воровством; прием пищи; переговоры на рабочем месте; вынос вещей из подразделения; использование телефона и интернета в личных целях).

Информацию, составляющую содержание специализированной части программы адаптации, желательно предоставлять новому сотруднику, начиная с процедуры найма, оптимально – в первый месяц работы, далее – в течение всего периода действия программы адаптации.

Наиболее удобными формами и методами передачи этой информации являются стандарты (положения) организации, инструктаж, обучение на рабочем месте, должностная инструкция.

Управление процессом адаптации открывает широкие возможности для организации, но в то же время является источником потенциальных трудностей.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Приводите сравнительный анализ понятий «испытательный срок», «ориентация», «адаптация».
2. Какие основные элементы характеризуют механизм управления адаптацией персонала?
3. Назовите показатели эффективности адаптации персонала в современной организации.
4. Перечислите мероприятия, составляющие технологию организации процесса адаптации.
5. Что входит в инструментарий управления адаптацией?
6. Приведите характеристику основных разделов программы адаптации работников в организации.
7. Какова специфика адаптации различных категорий работников?

### **Учебное задание 19**

Составить аннотации к лекциям 10, 11, 12 (всего 3 аннотации).

### ***Методические указания для выполнения учебного задания***

Правила написания аннотации см. на странице 95.

Объем выполненного задания – *не менее 2 страниц*.

### ***Условия получения зачета за выполнение учебного задания***

1. Наличие аннотаций к лекциям 10, 11, 12.
2. Грамотная профессиональная речь.
3. Активное участие студента в обсуждении изучаемых вопросов на форуме в режиме онлайн (в режиме реального времени).
4. Выполнение работы в заданные сроки.

## **Учебное задание 20 «Основные направления и функции политики адаптации персонала организации»**

1. Изучить направления политики адаптации персонала организации.
2. Проанализировать функции политики адаптации персонала организации.
3. Представить в учебном задании собственную разработку направлений и функций политики адаптации персонала организации.
4. Обосновать эффективность предложенных направлений и функций политики адаптации персонала.

### ***Методические рекомендации для выполнения учебного задания***

В первую очередь необходимо ознакомиться с литературой по проблеме, подобрать и законспектировать необходимую информацию.

Содержание и объем частей работы:

- 1) титульный лист – 1 страница;
- 2) план учебного задания (пункты плана должны соответствовать основным вопросам, рассматриваемым в учебном задании) – 1 страница;
- 3) введение (содержит научный аппарат с указанием актуальности темы учебного задания, цели, задач, методов исследования) – 1 страница;
- 4) основная часть – не менее 12 страниц. Необходимо раскрыть суть *каждого пункта*, а именно:
  - направления политики адаптации персонала организации (представить 5 и более мнений разных авторов с опорой на рекомендованную литературу). Ответ может быть развернутым (с выделением собственных формулировок) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому мнению;
  - функции политики адаптации персонала организации (представить 5 и более мнений разных авторов с опорой на рекомендованную литературу). Ответ может быть развернутым (с выделением собственных формулировок) или в виде тезисов со своими комментариями к каждому мнению;
  - собственная разработка направлений (5 и более) и функций (5 и более) политики адаптации персонала организации с опорой на теоретический матери-

ал. Ответ может быть развернутым или в виде тезисов со своими комментариями к каждому мнению;

– обоснование эффективности предложенных направлений и функций политики адаптации персонала (5 тезисов и более);

5) заключение (представление выводов и обобщений по исследованному вопросу с опорой на задачи, заявленные во введении, с указанием самостоятельных достижений автора при выполнении контрольного задания) – 1 страница;

б) список литературы (оформление по алфавиту, не менее 5 источников, в том числе электронных) – 1 страница.

В основной части контрольного задания необходимо делать подстрочные ссылки на использованную литературу.

Объем контрольного задания – *не менее 17 страниц.*

### ***Рекомендованная литература***

#### ***Основная***

1. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М., 2009. – 688 с.

2. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М., 2005. – 638 с.

#### ***Дополнительная***

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг ; пер. с англ. Е. Бугаевой под общ. ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – М., 2010. – 832 с.

2. Мониторинг социальных программ: практические примеры / А. Л. Александрова [и др.] ; фонд «Ин-т экономики города». – М., 2005. – 112 с.

### **Тестовые задания для самопроверки**

1. Адаптация – это:

а) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;

б) комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирова-

ние профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности;

в) повышение в должности или квалификации, когда служащий замещает более высокую должность, а рабочий получает новый разряд;

г) процесс ознакомления работника с новой организацией и изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами корпоративной культуры новой компании.

2. Истоки теоретических положений об одной из стадий адаптации работников отмечены в литературе в работах:

а) Ж.-Ж. Руссо, Д. Дидро;

б) Т. Кампанеллы, Ф.У. Тейлора;

в) К. Маркса, Ф. Энгельса;

г) Я. Коменского, Ф. Дистервега.

3. Характеристиками адаптации являются:

а) адаптация представляет собой процесс;

б) адаптация возникает вследствие противоречий;

в) адаптация – вынужденный процесс, так как субъект адаптируется к условиям окружения не по своей воле, а по необходимости;

г) адаптация – двусторонний процесс, который предполагает как изменение человеком самого себя под воздействием новой реальности, так и преобразование условий окружающей среды в зависимости от собственных потребностей.

4. Взаимодействия человека и среды в процессе адаптации могут принимать следующие формы:

а) изменение человека под воздействием среды;

б) устранение неблагоприятного фактора, импульсов;

в) ослабление степени воздействия среды путем влияния на нее;

г) уход индивида из области контакта.

5. Адаптация новых сотрудников в организации – это процесс:

а) целостный;



- б) динамичный;
- в) непрерывный;
- г) относительно устойчивый.

6. Карьера рассматривается как:

- а) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;
- б) перемещение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;
- в) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти;
- г) результат получения профессионального образования.

7. Задачи адаптации сотрудников с точки зрения работодателя:

- а) повышение эффективности организации, рост ее прибыли;
- б) повышение эффективности трудовой деятельности сотрудника;
- в) снижение возможности увольнения сотрудника;
- г) формирование у сотрудника лояльности к организации.

8. Инвестиции в развитие персонала приоритетны, потому что:

- а) повышение деловой активности каждого сотрудника способствует выживанию организации;
- б) сохранение конкурентоспособности предприятия невозможно без новых технологий, а обучение работе с новой техникой невозможно без значительных инвестиций в развитие персонала;
- в) мероприятия по развитию персонала обеспечивают рост производительности труда, следовательно, их финансирование соответствует принципу экономической эффективности расходов;
- г) являются основой государственной политики.

9. Структура развития персонала включает в себя:

- а) обучение персонала;
- б) управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;

в) планирование карьеры;

г) структуру профессионального образования.

10. Продвижение персонала состоит из следующих процедур:

а) повышение в должности или квалификации, когда служащий замещает более высокую должность, а рабочий получает новый разряд;

б) перемещение, когда работник переводится на другое равноценное рабочее место (цех, отдел, служба) в силу производственной необходимости или изменения характера труда;

в) понижение, когда в связи с изменением потенциала работник переводится на более низкую должность или по результатам аттестации на более низкий разряд для рабочего;

г) увольнение с предприятия, когда работник полностью меняет место работы в связи с неудовлетворенностью условиями труда или несоответствием занимаемому рабочему месту.

### ***Неделя 15***

#### **Контрольное задание 19**

На основе изучения лекционного материала модулей 1, 2, 3, 4, 5 ответить на вопросы для самоподготовки, расположенные после лекций 1–12.

<b>№ модуля, № лекции</b>	<b>Ответы</b>
Модуль 1, лекция 1	
Модуль 1, лекция 2	
Модуль 2, лекция 3	
Модуль 2, лекция 4	
Модуль 3, лекция 5	
Модуль 3, лекция 6	
Модуль 4, лекция 7	
Модуль 4, лекция 8	
Модуль 4, лекция 9	
Модуль 5, лекция 10	
Модуль 5, лекция 11	
Модуль 5, лекция 12	

#### ***Методические рекомендации для выполнения контрольного задания***

При выполнении контрольного задания каждый студент должен повторить теоретический материал лекций 1–12.

Ответы должны быть краткими.

Объем выполненного задания – *не менее 3 страниц*.

***Условия получения зачета за выполнение контрольного задания***

1. Наличие успешно выполненного контрольного задания – заполнение правильными ответами всех строк таблицы.
2. Выполнение работы в заданные сроки.

**Контрольное задание 20 «Современная образовательная технология развития персонала»**

1. На основе рекомендованной литературы и теоретического материала модуля составить модель образовательной технологии развития персонала:

- определить актуальное проблемное поле, тематику, цель, задачи развития персонала;
- разработать направления развития персонала;
- выделить этапы развития персонала;
- разработать по одной траектории развития для младшего, среднего и высшего звена персонала с учетом имеющегося уровня профессиональной подготовки (всего 3 траектории);
- сформировать регламент реализации мероприятий по развитию персонала.

2. Обосновать эффективность предложенной образовательной модели развития персонала.

***Методические рекомендации для выполнения контрольного задания***

В первую очередь нужно ознакомиться с литературой по проблеме, подобрать и законспектировать необходимую информацию.

Содержание и объем частей работы:

- 1) титульный лист – 1 страница;
- 2) план контрольного задания (пункты плана должны соответствовать основным вопросам, рассматриваемым в контрольном задании) – 1 страница;
- 3) введение (содержит научный аппарат с указанием актуальности темы контрольного задания, цели, задач, методов исследования) – 1 страница;

4) основная часть – не менее 12 страниц. Основная часть должна представлять собой эссе, в котором необходимо отразить:

- актуальное проблемное поле, тематику, цель, задачи, развития персонала (представить мнения разных авторов с опорой на рекомендованную литературу и сопроводить их своими комментариями);

- собственную разработку направлений развития персонала (5 и более) с опорой на теоретический материал;

- собственную разработку этапов развития персонала (5 и более) с опорой на теоретический материал;

- собственную разработку 3 траекторий развития для младшего, среднего и высшего звена персонала с учетом имеющегося уровня профессиональной подготовки с опорой на теоретический материал;

- разработку регламента реализации мероприятий по развитию персонала с опорой на теоретический материал;

- обоснование эффективности предложенной образовательной модели развития персонала (5 и более тезисов);

5) заключение (представление выводов и обобщений по исследованному вопросу с опорой на задачи, заявленные во введении, с указанием самостоятельных достижений автора при выполнении контрольного задания) – 1 страница;

б) список литературы (оформление по алфавиту, не менее 5 источников, в том числе электронных) – 1 страница.

В основной части контрольного задания необходимо делать подстрочные ссылки на использованную литературу.

Объем контрольного задания – *не менее 17 страниц.*

### **Условия получения зачета за выполнение контрольного задания**

1. Наличие успешно выполненного контрольного задания в электронном виде (общая оценка за контрольное задание определяется согласно методическим рекомендациям).

2. Правильное приведение ссылок на первоисточники и оформление библиографии.

3. Грамотная профессиональная речь.
4. Выполнение работы в заданные сроки.
5. Самостоятельное выполнение работы.

***Рекомендованная литература***

1. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М., 2009. – 688 с.
2. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М., 2005. – 638 с.
3. Попов, С. Г. Социальный менеджмент: учеб. пособие / С. Г. Попов. – М., 2009. – 159 с.
4. Рассел, К. Определи свой IQ. Раскройте потенциальные возможности вашего ума / К. Рассел, Ф. Картер ; пер. с англ. А. В. Банкрашкова. – М., 2005. – 206 с.
5. Современный словарь по общественным наукам / Авт.-сост. О. Г. Данильян [и др.] ; под общ. ред. О. Г. Данильяна, Н. И. Панова. – М., 2010. – 528 с.

**ВНИМАНИЕ!** На 16 неделе обучения проводится итоговое тестирование по курсу при условии успешного освоения всех 5 модулей. Ответить на вопросы онлайн-теста (свыше 70 % правильных ответов –удовлетворительно, свыше 80 % – хорошо, свыше 90 % – отлично).

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. Е. Бугаевой ; под общ. ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – М., 2010. – 832 с.
2. Бовин, А. А. Управление инновациями в организации / А. А. Бовин, Л. Е. Чередникова, В. А. Якимович. – М. : Омега-Л, 2009. – 415 с.
3. Бородулина, А. Профессиональная мобильность как фактор профессиональной успешности [Электронный ресурс] // Алые паруса – проект для одаренных детей. – URL: <http://u.to/mxd5CQ> (дата обращения: 25.04.17).
4. Валеев Г. Х. Методология научной деятельности в сфере социогуманитарного знания. – М., 2005. – С. 34.
5. Горшков, А. В. Социология труда [Электронный ресурс] // tinlib – онлайн-библиотека. – URL: [http://u.to/\\_bSOCQ](http://u.to/_bSOCQ) (дата обращения: 25.04.17).
6. Дейнека, А. В. Современные тенденции в управлении персоналом / А. В. Дейнека, Б. М. Жуков. – М. : Издательство «Академия Естествознания», 2009. – 85 с.
7. Демиденко Н. Н., Коровина И. В. Мотивационно-потребностные характеристики личности будущих врачей в связи с половой принадлежностью // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. – 2008. – № 1. – С. 107–130.
8. Егоршин, А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – 7-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород : НИМБ, 2010. – 1100 с.
9. Емельянов, Е. Н. Жизненный цикл организационного развития / Е. Н. Емельянов, С. Е. Поварницына // Организационное развитие. – 2006. – № 2. – С. 16.
10. Ермилова, Е. Методы оценки персонала в зависимости от этапа развития организации. Жизненные циклы сотрудников [Электронный ресурс] / Е. Ермилова. – URL: <http://u.to/C8R2CQ> (дата обращения: 25.04.17).

11. Жизненный цикл организации (предприятия): этапы и стадии [Электронный ресурс] // BizYou.ru. – URL: <http://u.to/K7V2CQ> (дата обращения: 25.04.17).
12. Карьерный путь руководителя: гендерный аспект // Кросс-культурные и гендерные исследования. Социологические проблемы образования, семьи, молодежи / Политическая культура и политические процессы в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования. В 3-х частях. Ч. II. – Екатеринбург, 2005. – С. 265–268.
13. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Практикум / А. Я. Кибанов. – М., 2008. – 365 с.
14. Краткая литературная энциклопедия: в 9 т. Т. 9. – М. : Советская энциклопедия, 1978. – 970 с.
15. Лановенко, Е. В. Работа с кадровым резервом [Электронный ресурс] // HR-Portal. – URL: <http://u.to/XriOCQ> (дата обращения: 25.04.17)
16. Маслова, В.М. Управление персоналом предприятия / В. М. Маслова. – М. : ЮНИТИ, 2007. – 122 с.
17. Профессиональные и карьерные ориентации женщин в условиях трансформации российского общества // Глобализация: реальность, противоречия, перспективы: V ежегодная науч.-практ. конф. 15 мая 2002 г. Т. 1. – Екатеринбург, 2007. – С. 140–143.
18. Теория организации. – 2011. – URL: <https://bit.ly/2Pj7pgo> (дата обращения: 25.04.17).
19. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Под ред. И. Б. Дураковой. – URL: <http://u.to/27iOCQ> (дата обращения: 25.04.17).
20. Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
21. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Под ред. Т. Ю. Базарова. – 2010. – URL: <https://bit.ly/2Qo1SBB> (дата обращения: 25.04.17).
22. Форсиф, П. Развитие и обучение персонала / П. Форсиф. – СПб. : Нева, 2003. – 182 с.

23. Человеческий фактор и его роль в развитии организации [Электронный ресурс] // АрКаДа-Центр. – URL: <http://u.to/8qJwCQ> (дата обращения: 25.04.17).

24. Юдин, Э. Г. Развитие [Электронный ресурс] // Большая советская энциклопедия. – URL: <http://u.to/ECJzCQ> (дата обращения: 25.04.17).

25. Юнг, П. Концепция развития персонала в альянсе VAG / П. Юнг. – М., 1998. – 92 с.

26. Tokareva Y, Gasparovich E., Tokarev A. Gender trajectories of professional and personal development as a condition of effective management // 3rd International Conference on Advances in Education and Social Sciences, 9–11 October 2017. Istanbul, Turkey. P. 992–999.



**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ, РЕКОМЕНДОВАННОЙ  
ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ КУРСА И ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ**  
**Основная литература**

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг ; пер. с англ. Е. Бугаевой под общ. ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – М., 2010.
2. Мардахаев, Л. В. Социальная педагогика: учебник / Л. В. Мардахаев. – М., 2009.
3. Павленок, П. Д. Теория, история и методика социальной работы: избр. работы 1991–2009 гг.: учеб. пособие / П. Д. Павленок. – 4-е изд., доп. – М., 2009.
4. Попов, С. Г. Социальный менеджмент: учеб. пособие / С. Г. Попов. – М., 2009.
5. Современный словарь по общественным наукам / Авт.-сост. О. Г. Данильян [и др.] ; под общ. ред. О. Г. Данильяна, Н. И. Панова. – М., 2010.
6. Холостова, Е. И. Социальная работа: учеб. пособие / Е. И. Холостова. – 3-е изд. – М., 2009.

**Дополнительная литература**

1. Акимова, Т. А. Теория организации / Т. А. Акимова. – М. : ЮНИТИ, 2013. – 240 с.
2. Акулов, В. Б. Теория организации / В. Б. Акулов. – Петрозаводск, 2012.
3. Бендас, Т. В. Гендерная психология: учеб. пособие / Т. В. Бендас. – М., 2005. – 431 с.
4. Биркенбиль, В. Ф. Как добиться успеха в жизни / В. Ф. Биркенбиль. – М., 2007.
5. Дафт, Р. Теория организации / Р. Л. Дафт. – М., 2009. – 736 с.
6. Лавровский, Б. Л. Экономический рост и региональная асимметрия (эмпирический анализ) / Б. Л. Лавровский ; Ин-т экономики и орг. пром. пр-ва. – Новосибирск, 2005. – 216 с.
7. Климов, Е. А. Психология профессионала / Е. А. Климов. – М. ; Воронеж, 2005.

8. Литвинцева, Н. А. Психологические аспекты подбора и проверки персонала / Н. А. Литвинцева. – М., 2007.
9. Латфуллин, Г. Р. Теория организации / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. – М., 2009.
10. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, И. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М., 2012.
11. Мильнер, Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – М., 2011.
12. Минцберг, Г. Структура в кулаке / Г. Минцберг ; пер. с англ. – СПб., 2009.
13. Мониторинг социальных программ: практические примеры / А. Л. Александрова [и др.] ; фонд «Ин-т экономики города». – М., 2005. – 112 с.
14. Магура, М. И. Поиск и отбор персонала / М. И. Магура. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011. – 316 с.
15. Рассел, К. Определи свой IQ. Раскройте потенциальные возможности вашего ума / К. Рассел, Ф. Картер ; пер. с англ. А. В. Банкрашкова. – М., 2005. – 206 с.
16. Табеков, Н. Оптимизация временных, денежных затрат и получаемого качества в стратегии и технологии подбора персонала [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент. – URL: <https://bit.ly/2yZhAwz> (дата обращения: 25.04.17).
17. Торшина, К. Тестирование при приеме на работу / К. Торшина // Управление персоналом. – 2012. – № 12. – С. 29–34.
18. Хмелькова, Н. В. О жизненном цикле внутренней среды организации / Н. В. Хмелькова, Е. В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 1. – С. 119–126.
19. Холл, Р. Х. Организация: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. – СПб., 2011.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Описание структуры курса

#### «Технологии управления развитием персонала»

##### Текстовая аннотация курса

**Технологии управления развития персонала как фактор усиления инновационных процессов современного производства.** Современные технологии развития управленческого персонала как средство развития организации. Актуальные проблемы использования технологий управления развитием персонала в практике деятельности предприятия. Технологии управления развитием персонала: управление профориентацией персонала. Технологии управления развитием персонала: управление трудовой адаптацией персонала.

##### Трудоемкость освоения курса

Таблица П1

Виды учебной работы, формы контроля	Всего, час.	Учебные семестры		
		N1	N2	N3
Теоретическое освоение курса (лекции)	24			24
Тестирование (самопроверка)	5			5
Учебное задание	40			40
Контрольное задание	60			60
Взаимопроверка (2 работ сокурсников)	6			6
Итоговое тестирование	3			3
Итог	144			144
<b>Общая трудоемкость по учебному плану, з. е.</b>	<b>4,0</b>			<b>4,0</b>

## Распределение учебного времени по неделям

Таблица П2

Номер модуля	Неделя изучения	Наименование модуля	Семестр изучения	Общая трудоемкость модуля, час	Теоретическое освоение курса	Самостоятельная работа студентов	Тестирование самопроверка	Учебное задание (Уч. з.)	Контрольное задание (К. з.)	Взаимопроверка	Итоговое тестирование
1	1 2 3	Развитие персонала как фактор усиления инновационных процессов современного производства	3	31	4	27	1	8	12	6	
2	4 5 6	Развитие управленческого персонала как элемент развития организации	3	25	4	21	1	8	12		
3	7 8 9	Жизненный цикл организация и движение персонала	3	30	6	24	1	8	15		
4	10 11 12	Управление профориентацией персонала	3	31	4	27	1	8	12	6	
5	13 14 15	Организационные элементы управления трудовой адаптацией персонала	3	24	6	18	1	8	9		
	16	Экзамен (итоговое тестирование)		3		3					3
Итого по дисциплине				144	24	120	5	40	60	12	3

### Описание результатов обучения

- Знает основы развития персонала как фактора усиления инновационных процессов современного производства;
- умеет разрабатывать и внедрять политику развития персонала организации (ПК-9);

- владеет навыками организации, управления и оценки эффективности образовательных процессов (ПК-45);
- знает специфику развития управленческого персонала;
- умеет определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации (ПК-10);
- владеет навыками наставничества, способностью вдохновлять других на развитие (ПК-46);
- знает особенности жизненного цикла организации, движения персонала в организации, цикличности развития персонала в организации;
- умеет проводить совещания: выбирать тему, формировать регламент, анализировать проблемное поле, информировать других, применять совместные решения (ПК-40);
- владеет навыками составления плана движения персонала в организации;
- знает специфику профориентационной работы с персоналом;
- знает и умеет применять на практике методы оценки эффективности системы обучения и развития персонала и ее вклада в достижение целей организации (ПК-22);
- владеет современными образовательными технологиями и умением их использовать в процессе обучения персонала (ПК-44);
- знает особенности управления трудовой адаптацией в организации;
- умеет разрабатывать и внедрять политику адаптации персонала организации (ПК-8);
- владеет современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности (ПК-4).

## **Реквизиты курса**

*Пререквизиты* (междисциплинарные связи с обеспечивающими (предыдущими) дисциплинами): Инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений, Функционально-стоимостной анализ системы и технологии управления персоналом.

***Коррективы (междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами): Управление организационной культурой, Управление личной и профессиональной эффективностью.***

### ***Ресурсная база***

Электронный курс по дисциплине «Технологии управления развитием персонала» предназначен, прежде всего, для реализации обучения в синхронном формате с возможностью удаленного участия в обучении посредством интернет-видеотехнологий и доступом к электронным учебно-методическим материалам по дисциплине (в том числе к видеозаписям лекционных занятий). Данный ЭОР содержит все необходимые компоненты для проведения лекций и практических занятий в режимах онлайн, офлайн. Важным моментом является организация взаимодействия преподавателя с очными и удаленными студентами вокруг образовательного контента в реальном времени.

Допустимо использование ресурса в асинхронном дистанционном формате или при самостоятельном изучении студентами учебного материала.

Размер учебных групп не ограничен количеством мест в аудитории. За счет использования интернет-видеотехнологий, увеличивается доля удаленных студентов и расширяется география и контингент слушателей.

### ***Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы***

1. HRM.ru. Режим доступа: <http://u.to/CPeBCQ>
2. HR-Portal. Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/organizatsiya-marketinga-personala>
3. Российский Бухгалтер. Режим доступа: <http://u.to/rvyBCQ>
4. Энциклопедия маркетинга. Режим доступа: <http://u.to/jP6BCQ>

### **Модульная структура курса**

***Модуль 1. Технологии управления развития персонала как фактор усиления инновационных процессов современного производства.***

### ***Содержание***

Понятие и сущность технологий управления развитием персонала как фактора усиления инновационных процессов на современном производстве.

Определения понятия, цели, принципы и структура развития персонала. Развитие персонала как фактор усиления инновационных процессов современного производства. Сущность и понятие категорий «развитие», «развитие персонала», классификация технологий развития персонала. Роль человеческого фактора в инновационных процессах. Направления политики развития персонала организации. Оценка экономической эффективности образовательных процессов, осуществляемых для развития персонала.

### ***Результаты обучения***

- Знает основы развития персонала как фактора усиления инновационных процессов современного производства;
- умеет разрабатывать и внедрять политику развития персонала организации (ПК-9);
- владеет навыками организации, управления и оценки эффективности образовательных процессов (ПК-45).

**Модуль 2.** Современные технологии развития управленческого персонала как средство развития организации.

### ***Содержание***

Исследование современных технологий развития управленческого персонала как средства развития организации. Общее представление о понятии «развитие управленческого персонала». Цели, содержание и специфика развития управленческого персонала организации. Качественные характеристики личностных аспектов развития человека. Человеческий фактор и его составляющие. Цели, задачи и виды текущей деловой оценки управленческого персонала в соответствии со стратегическими планами организации. Управление социальным развитием управленческого персонала. Оценка состояния планирования социального развития организации.

### ***Результаты обучения***

- Знает специфику развития управленческого персонала;
- умеет определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации (ПК-10);

- владеет навыками наставничества, способностью вдохновлять других на развитие (ПК-46).

**Модуль 3.** Актуальные проблемы использования технологий управления развитием персонала в практике деятельности предприятия.

### ***Содержание***

Технологии управления развитием персонала и их использование в практике деятельности предприятия. Жизненный цикл организации. Движение персонала в организации. Циклы развития персонала в организации. Этапы цикла развития персонала в зависимости от цикла инновации продукции. Особенности цикла развития персонала в организации. Проведение совещания по принятию решения о движении персонала в организации (определение тематики, формирование регламента, анализ проблемного поля, информирование сотрудников, применение совместно принятых решений). Составление плана движения персонала на предприятии.

### ***Результаты обучения***

- Знает особенности жизненного цикла организации, движения персонала в организации, цикличности развития персонала в организации;
- умеет проводить совещания: выбирать тему, формировать регламент, анализировать проблемное поле, информировать других, принимать совместные решения (ПК-40);
- владеет навыками составления плана движения персонала в организации.

**Модуль 4.** Технологии управления развитием персонала: управление профориентацией персонала.

### ***Содержание***

Управление профориентацией персонала как технология управления развитием персонала. Понятие и цели профориентации персонала. Формы профориентации персонала. Содержание и роль профессиональной ориентации персонала в деятельности предприятия. Специфика профориентационной работы с персоналом. Инструментарий управления профориентацией персонала и методы оценки эффективности системы его развития, вклада в достижение целей



организации. Современные образовательные технологии по профориентации персонала.

### ***Результаты обучения***

- Знает специфику профориентационной работы с персоналом;
- знает и умеет применять на практике методы оценки эффективности системы обучения и развития персонала и ее вклада в достижение целей организации (ПК-22);
- владеет современными образовательными технологиями и умением их использовать в процессе обучения персонала (ПК-44).

**Модуль 5.** Технологии управления развитием персонала: управление трудовой адаптацией персонала.

### ***Содержание***

Управление трудовой адаптацией персонала как технология управления развитием персонала. Общее представление о трудовой адаптации. Управление трудовой адаптацией персонала в организации. Мероприятия, инструментарий и программа адаптации персонала. Организационные решения проблемы структурного обеспечения управления адаптацией. Инструментарий управления адаптацией. Внедрение политики адаптации персонала в организации. Современные образовательные технологии развития персонала.

### ***Результаты обучения***

- Знает особенности управления трудовой адаптацией в организации;
- умеет разрабатывать и внедрять политику адаптации персонала организации (ПК-8);
- владеет современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности (ПК-4).

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

### **Силлабус и календарный план изучения дисциплины**

#### **«Технологии управления развитием персонала»**

Силлабус и календарный план изучения дисциплины представлены [https://learn.urfu.ru/lesson/list/index/subject\\_id/547/switcher/my](https://learn.urfu.ru/lesson/list/index/subject_id/547/switcher/my) в разделе «Введение в курс. Организационно-методические материалы».

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

### Критерии допуска к итоговой аттестации по дисциплине

#### «Технологии управления развитием персонала»

Студенты *очной формы обучения* допускаются к сдаче *итоговой отчетности* при условии выполнения следующих требований:

- посещение «установочных» лекционных и практических занятий в полном объеме (допускаются пропуски по уважительным причинам, но не более чем 30% от общего объема аудиторных часов);
- выполнение полного объема самостоятельной работы 5 модулей (сдача учебных и контрольных заданий) в установленные академическим календарем сроки защиты их содержания до итоговой аттестации;
- положительные результаты итогового тестирования на экзамене.

Студенты *заочной, дистанционной и электронной форм обучения* допускаются к сдаче *итоговой отчетности* при условии выполнения следующих требований:

- посещение «установочных» лекционных и практических занятий в полном объеме (допускаются пропуски по уважительным причинам, но не более чем 30% от общего объема аудиторных часов);
- выполнение полного объема самостоятельной работы 5 модулей (сдача учебных и контрольных заданий) в установленные академическим календарем сроки защиты их содержания до итоговой аттестации;
- положительные результаты итогового тестирования на экзамене.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 4**

**ПРИМЕРНЫЕ ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА»**

**(для студентов очной, заочной, дистанционной  
и электронной форм обучения)**

1. Развитие персонала как фактор усиления инновационных процессов современного производства.
2. Роль человеческого фактора в инновационных процессах.
3. Качественные характеристики личностных аспектов развития человека.
4. Личностные свойства человека, рассматриваемые в разных его функциях.
5. Человеческий фактор, его составляющие и значение в процессе выбора технологий развития персонала.
6. Развитие управленческого персонала как элемент развития организации.
7. Сущность и понятие категории «развитие». Цель и необходимость развития персонала организации.
8. Жизненный цикл организации и движение персонала. Особенности цикла развития персонала.
9. Этапы цикла развития персонала в зависимости от цикла инновации продукции.
10. Профориентация: понятие, цели и формы профессиональной ориентации.
11. Трудовая адаптация: понятие, цели и формы трудовой адаптации персонала.
12. Организационные элементы управления трудовой адаптацией.
13. Организационные решения проблемы структурного обеспечения управления адаптацией.
14. Инструментарий управления адаптацией.
15. Технологии управления развитием персонала.

Учебно-методическое пособие

Гаспарович Елена Олеговна

## ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

Редактор

*А. В. Ерофеева*

Компьютерная верстка

*А. А. Жилenko*

*А. В. Ерофеевой*

Рекомендовано Методическим советом УрФУ  
" " " " " '\$ " \$  
" " " ; " '240908: +"

Разрешен к публикации 12.10.2018

Электронный формат – pdf

Объем 12,7 уч.-изд. л.



620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19

Информационный портал УрФУ

ЦНОТ ИТОО